

CENTRE D'ÉTUDES DE L'EMPLOI

Des ruptures conventionnelles vues par des salariés

Analyse d'un échantillon de cent une ruptures conventionnelles signées fin 2010

80

Octobre 2012

Raphaël Dalmasso, Bernard Gomel,
Dominique Méda, Évelyne Serverin,
avec la collaboration de Laetitia Sibaud

Rapport de recherche

RAPPORT DE RECHERCHE

Des ruptures conventionnelles vues par des salariés

Analyse d'un échantillon de cent une ruptures conventionnelles signées fin 2010

RAPHAËL DALMASSO
Université de Lorraine, Centre d'études de l'emploi

BERNARD GOMEL
Centre d'études de l'emploi

DOMINIQUE MÉDA
Université Paris-Dauphine, Centre d'études de l'emploi

ÉVELYNE SERVERIN
IRERP, Université Paris Ouest Nanterre La Défense, CEE

Avec la collaboration de
LAETITIA SIBAUD

octobre 2012 N° 80

Directeur de publication : Jean-Louis Dayan

ISSN 1629-5684
ISBN 978-2-11-129829-3

www.cee-recherche.fr

Des ruptures conventionnelles vues par des salariés

Analyse d'un échantillon de cent une ruptures conventionnelles signées fin 2010

RÉSUMÉ

Ce rapport présente les résultats d'une enquête qualitative sur les usages de la rupture conventionnelle (RC), réalisée par le CEE dans le cadre d'une convention passée avec la CFDT. À partir d'une centaine d'entretiens en face à face conduits d'avril à juillet 2011 auprès de salariés tirés au hasard parmi les ruptures conventionnelles signées en novembre 2010 dans cinq départements, cette enquête visait à rendre compte, en s'appuyant sur le récit de ces salariés, des circonstances de la rupture et à comprendre les logiques d'usage du dispositif.

Les résultats bruts montrent que les profils des salariés et des entreprises auxquelles ils appartiennent sont variés. Les indemnités de rupture sont en grande majorité proches de l'indemnité légale. Les salariés sont très isolés avant, pendant et après la procédure. Au moment de l'enquête, six mois après la rupture conventionnelle, soixante-quinze cas sur cent sont encore inscrits à Pôle emploi. Le même nombre de salariés porte néanmoins un avis positif sur le dispositif, qui s'explique par le fait que la RC a permis à une part importante d'entre eux de quitter une situation devenue intenable.

En effet, l'exploitation raisonnée des cent un cas et la recherche de ressemblances avec d'autres modèles de rupture du contrat de travail met en évidence que moins du quart de l'échantillon présente de nombreux traits communs avec la démission, plus du tiers avec des prises d'acte ou des résiliations judiciaires et un peu moins de la moitié avec des licenciements.

Si la RC a atteint ses objectifs pour une partie des salariés (elle a sécurisé la transition professionnelle de ceux qui avaient un projet professionnel ou privé), elle a privilégié la séparation sur la possible amélioration des conditions de travail et d'emploi et recouvert un nombre de situations beaucoup plus large que celles pour lesquelles elle était prévue.

Le rapport propose des pistes susceptibles d'améliorer le dispositif et, plus largement, de redonner aux salariés un pouvoir de négociation et d'expression sur leurs conditions de travail qui leur fait défaut aujourd'hui.

Rapport final. Convention C007 avec la CFDT. Avec le soutien financier de l'Ires dans le cadre de l'Agence d'Objectifs.

Enquêtes réalisées par Hazel Dilek, Marie Doga, Yoann Lopez, Julien Moniotte, Laetitia Sibaud.

Rapport egalement consultable sur le site de la CFDT : http://www.cfdt.fr/rewrite/heading/8174/qui-sommes-nous/nos-publications/les-etudes.htm?idRubrique=8174



Sommaire

INTRODUCTION

Ce rapport constitue la synthèse de l'enquête qualitative sur les usages de la rupture conventionnelle (RC), réalisée par le CEE dans le cadre d'une convention passée avec la CFDT, financée par l'Agence d'objectifs de l'Ires. Le travail dont l'équipe responsable de l'étude était chargée consistait, d'une part, à participer au comité de pilotage mis en place par la Dares pour la réalisation d'une enquête quantitative sur les ruptures conventionnelles et notamment à contribuer à la conception et à la mise au point du questionnaire destiné à passer auprès de trois mille personnes, et, d'autre part, à mener une centaine d'entretiens auprès d'un échantillon de salariés scientifiquement constitué, ayant connu une rupture conventionnelle, de manière à préciser les logiques d'usage de ce dispositif.

L'équipe était composée de Bernard Gomel, chargé de recherche au CNRS et détaché au CEE, de Dominique Méda, à l'époque directrice de recherches au CEE, de Évelyne Serverin, directeur de recherche au CNRS, chercheur associé au CEE et de Raphaël Dalmasso, maître de conférence en droit à l'université de Nancy, chercheur associé au CEE. L'équipe s'est adjoint les compétences de cinq personnes, auxquelles a été confiée la réalisation des entretiens et, pour l'une d'entre elle, l'élaboration d'une première synthèse des résultats. Il s'agit, pour cette dernière personne, de Laetitia Sibaud, docteure en sociologie et pour les quatre autres chercheurs de Marie Doga, docteur en sociologie, Hazel Dilek, titulaire d'un master 2 de ressources humaines, Yoann Lopez et Julien Moniotte, docteurs en sociologie. Le travail a également bénéficié du concours de Marie-Hélène Boussange, assistante au CEE, qui a eu la lourde charge de mettre en forme le rapport.

L'enquête qualitative poursuivait donc un double objectif :

- à partir d'une centaine d'entretiens en face à face réalisés auprès de salariés tirés dans un échantillon au hasard parmi les ruptures conventionnelles enregistrées en novembre 2010, rendre compte, à partir du récit des salariés, des circonstances de la rupture et comprendre les logiques d'usage du dispositif ;

- contribuer à l'élaboration du questionnaire de l'enquête auprès des salariés par la Dares, de manière à ce que celui-ci soit le plus précis, le plus adapté et le plus susceptible de couvrir la diversité des situations.

Les entretiens avaient donc moins vocation à donner l'image la plus représentative de la réalité qu'à décrire la variété la plus grande possible de cas, afin que le guide d'entretien élaboré par le comité de pilotage constitué par la Dares soit capable de prendre en compte l'éventail le plus large de situations.

Le second objectif de notre étude a pris la forme d'une participation de tous les membres de l'équipe du CEE ainsi que de son directeur, à l'ensemble des réunions du comité de pilotage constitué par la Dares pour préparer la méthodologie et le questionnaire de l'enquête au cours de l'année 2011. Nous avons notamment pu faire état de toutes les informations que nous avions pu recueillir lors des entretiens que nous avons menés pour préparer notre propre campagne en mars 2010 et lors des cent un entretiens réalisés par les enquêteurs. Le présent rapport s'attache donc exclusivement à restituer les résultats des entretiens que nous avons organisés auprès d'une centaine de salariés ayant connu une rupture conventionnelle en octobre et novembre 2010, entretiens qui se sont déroulés entre mai et juillet 2011.

Le rapport développe, dans un premier temps, le référentiel institutionnel utilisé pour construire notre raisonnement et notre enquête. Ce référentiel est composé d'une sous-partie analytique portant sur les règles applicables à la RC et d'une sous-partie typologique qui situe la RC parmi les autres modes de rupture des contrats de travail à durée indéterminée (partie 1).

Dans un second temps, sont présentées les méthodes de constitution de l'échantillon et les caractéristiques des répondants ainsi que les résultats de l'exploitation du fichier comportant les caractéris-

tiques des cinq cents entreprises de l'échantillon et, en regard, celles des entreprises dont les salariés ont répondu (partie 2).

La troisième partie expose les grandes lignes du guide d'entretien et présente la monographie nationale où est détaillé chaque moment de la trajectoire des salariés tant en ce qui concerne l'amont de la procédure, que la procédure elle-même et l'après-procédure (partie 3).

La quatrième partie expose la méthode que nous avons adoptée pour mettre en évidence les différents « types » de ruptures conventionnelles selon leur plus ou moins grande proximité ou ressemblance avec certaines modalités existant en matière de rupture du contrat de travail. Nous avons en quelque sorte disséqué chacun des modèles, comme les histoires de chacun des salariés, en moments clés et autour de variables clés et avons codé chacun de ces moments. Les résultats que nous obtenons grâce à cette méthode sont présentés et commentés (partie 4).

Nous revenons ensuite dans une dernière partie sur les enseignements et la conclusion générale (partie 5).

Le rapport comprend également trois annexes. L'annexe 1 présente le courrier envoyé aux salariés. L'annexe 2 est constituée du guide d'entretien. L'annexe 3 rassemble les cent un résumés des entretiens menés.

Avant d'entrer dans le détail de chacune des parties, on rappelle ici les grandes étapes de la mise en œuvre de la rupture conventionnelle.

Les grandes étapes de la mise en œuvre de la rupture conventionnelle

La rupture conventionnelle a été introduite dans le Code du travail par la loi du 25 juin 2008, entrée en vigueur au 1er août 2008, elle-même issue de l'Accord national interprofessionnel (ANI) sur la modernisation du marché du travail du 11 janvier 2008.

Dans le chapitre qu'il a consacré à l'ANI dans l'*Emploi en ruptures* (Gomel, Méda, Serverin, 2010), Jacques Freyssinet rappelle qu'en mars 2004, le Medef avait adopté « 44 propositions pour moderniser le Code du travail »[1], deux d'entre elles concernant directement les thèmes de la rupture et avait publié en 2007 un *Livre blanc*[2] où l'une des principales revendications était la création de la « séparabilité » ou rupture par consentement mutuel échappant au contrôle du juge, sauf vice de consentement.

Cette revendication était présente dès le début de la négociation qui aboutira à l'ANI : « *elle a pour objet d'assurer une « sécurisation juridique » des employeurs qui ont massivement accru, au cours des dernières années, le recours à des formes diverses de séparation à l'amiable, souvent sous la forme de licenciements déguisés ou de transactions après des conflits vrais ou simulés*[3]*. Le texte final n'est pas sensiblement différent de la rédaction initiale, sauf sur deux points*[4]*. En premier lieu, la procédure est précisée pour réduire le risque d'un consentement imposé au salarié*[5]*. En second lieu, les fluctuations du vocabulaire (« rupture d'un commun accord », puis « rupture sans reproche réciproque » et finalement « rupture conventionnelle ») traduisent la volonté, du côté syndi-*

---

[1]. Medef, Moderniser le Code du travail. Les 44 propositions du Medef, Medef, 2004.

[2]. L. Parisot (dir.), *Besoin d'air*, Éditions du Seuil, 2004.

[3]. Les statistiques montrent la forte croissance de la part des licenciements personnels relativement aux licenciements pour raisons économiques (Ch. Lagarenne et M. Le Roux, « Les licenciements en 2003 : trois fois plus nombreux pour motif personnel que pour raisons économiques », *Premières Informations, Premières Synthèses*, Dares, 2006, n° 11.1, pp. 1-6). Des enquêtes menées auprès des acteurs d'entreprise illustrent la variété des modes d'usage du licenciement pour motif personnel (F. Palpacuer, A. Seigneur et C. Vercher, « La montée du licenciement pour motif personnel, *in* Centre d'études de l'emploi, *Le contrat de travail*, La Découverte, coll. « Repères », 2008, pp. 24-43).

[4]. F. Favennec-Héry, « L'accord interprofessionnel sur la modernisation du marché du travail », *Dr. soc.* 2008. 184-193 et « Un nouveau droit de la relation du travail », *Dr. soc.* 2008. 623-689.

[5]. En revanche, le patronat a refusé que l'employeur ait à communiquer un motif de rupture.

cal, d'affirmer qu'il n'y a pas accord du salarié sur la rupture, mais seulement sur la procédure à suivre en cas de rupture sans licenciement. Par ailleurs, une indemnité spécifique, au moins égale à l'indemnité de rupture interprofessionnelle est prévue et l'accès à l'assurance-chômage est assuré dans les mêmes conditions que pour un licenciement. La mise en œuvre n'est pas soumise à l'existence d'un accord de branche ou d'entreprise. Si le Medef a vu dans cette disposition l'« innovation majeure » de l'accord, c'est vraisemblablement parce qu'elle constituait, dès le départ, son objectif prioritaire » (Freyssinet, 2010).

La CFDT souhaitait, quant à elle, développer des dispositifs permettant d'opérationnaliser son objectif de « sécurisation des parcours professionnels ». Derrière ce vocable, figure une double idée : d'une part, alors qu'une importante partie des mobilités reste subie (Amossé, 2008), il importe de promouvoir les mobilités « choisies » ; d'autre part, des dispositifs permettant à des salariés acculés à la démission de quitter leur emploi en bénéficiant de l'assurance-chômage sont à inventer.

La CFDT s'est notamment appuyé, pendant la négociation sur un schéma mettant en évidence qu'un très grand nombre de ruptures de contrat sont des démissions en quelque sorte « contraintes » : des salariés poussés à bout dans leur travail ou désireux de quitter celui-ci pour des raisons qui peuvent être variées ne peuvent pas le quitter parce qu'il n'existe aucun dispositif permettant de sécuriser le passage d'un emploi à l'autre et notamment de permettre aux salariés d'accéder à l'assurance-chômage. Ce sont ces mobilités « empêchées » que la CFDT souhaitait rendre possibles.

Le a) de l'article 12 de l'Accord national interprofessionnel du 11 janvier 2008 est ainsi rédigé :

Sans remettre en cause les modalités de rupture existantes du CDI, ni porter atteinte aux procédures de licenciements collectifs pour cause économique engagées par l'entreprise, il convient, par la mise en place d'un cadre collectif, de sécuriser les conditions dans lesquelles l'employeur et le salarié peuvent convenir en commun des conditions de la rupture du contrat de travail qui les lie.

Ce mode de rupture, exclusif de la démission et du licenciement, qui ne peut être imposé de façon unilatérale par l'une ou l'autre des parties, s'inscrit dans le cadre collectif ci-après :

• la liberté de consentement des parties est garantie :

- par la possibilité, lors des discussions préalables à cette rupture, pour le salarié de se faire assister par une personne de son choix – membre du CE, DP, DS ou tout autre salarié de l'entreprise,

- ou par un conseiller du salarié dans les entreprises dépourvues de représentant du personnel. Cette possibilité d'assistance est également ouverte à l'employeur quand le salarié en fait lui-même usage,

- par l'information du salarié de la possibilité qui lui est ouverte de prendre les contacts nécessaires, notamment auprès du service public de l'emploi, pour être en mesure d'envisager la suite de son parcours professionnel avant tout consentement,

- par la création d'un droit de rétractation pendant un délai de quinze jours suivant la signature de la convention actant l'accord des parties,

- par l'homologation, à l'issue du délai de rétractation, de l'accord définitif des parties par le directeur départemental du travail.

• Le processus ci-dessus fait l'objet d'un formulaire-type reprenant les trois étapes : première discussion entre les parties, signature de la convention, homologation de l'accord par le directeur départemental du travail. Un exemplaire du formulaire est conservé par l'employeur, un exemplaire est conservé par le salarié, un exemplaire est adressé au directeur départemental du travail.

• L'accès aux indemnités de rupture et aux allocations du régime d'assurance-chômage est assuré :

- par le versement d'une indemnité spécifique non assujettie aux prélèvements sociaux et fiscaux et dont le montant ne peut être inférieur à celui de l'indemnité de rupture prévue à l'article 11 ci-dessus.

- par le versement des allocations de l'assurance-chômage dans les conditions de droit commun dès lors que la rupture conventionnelle a été homologuée par le directeur départemental du travail.

• La sécurité juridique du dispositif pour les deux parties résulte de leur accord écrit qui les lie dès que la réunion de l'ensemble des conditions ci-dessus, garante de leur liberté de consentement, a été constatée et homologuée par le directeur départemental du travail précité au titre de ses attributions propres.

Celui-ci dispose à cet effet d'un délai préfix de quinze jours calendaires à l'issue duquel son silence vaut homologation »

Comme Bernard Gomel l'a montré, il restait une étape d'importance à franchir pour que le dispositif puisse se développer : la validation par la loi. Dans *Légiférer à l'ombre de la négociation* (Gomel, Méda, Serverin, 2010), Gomel a mis en évidence combien l'articulation des deux légitimités – celle des partenaires sociaux et celle des parlementaires – était délicate et combien notamment la question cruciale de l'accès des salariés ayant connu une rupture conventionnelle à l'assurance-chômage avait été débattue, cette disposition ne figurant ainsi pas dans le projet de loi portant modernisation du marché du travail : « *En effet, la transposition législative de l'ANI ne se résume pas à l'enregistrement par le Parlement de "tout l'accord, rien que l'accord" ». Les débats parlementaires sont l'occasion d'observer les difficultés à articuler la loi et l'accord ou, pour reprendre l'exposé des motifs de la loi de transposition de l'ANI, de procéder "aux modifications de nature législative rendues nécessaires pour la mise en œuvre des clauses de l'accord"* ».

Finalement, l'article 5 de la loi du 25 juin 2008 portant modernisation du marché du travail (Art. L. 1237-11 du Code du travail) dispose que : « *L'employeur et le salarié peuvent convenir en commun des conditions de la rupture du contrat de travail qui les lie.*

La rupture conventionnelle, exclusive du licenciement ou de la démission, ne peut être imposée par l'une ou l'autre des parties. Elle résulte d'une convention signée par les parties au contrat. Elle est soumise aux dispositions de la présente section destinées à garantir la liberté du consentement des parties ». Les articles L. 1237-11, 12, 13 et 14 explicitent le déroulement de la procédure. Le bénéfice de l'assurance chômage est finalement retenu.

La rupture conventionnelle en chiffres

Selon la Dares, « *Le nombre de demandes d'homologation a progressé rapidement dans les tous premiers mois de mise en œuvre de la rupture conventionnelle (décret du 18 juillet 2008) : le nombre de demandes mensuelles reçues par les unités territoriales des Directions régionales des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi (Direccte) a dépassé les 10 000 dès le mois d'octobre 2008, puis les 20 000 à partir de juin 2009. Depuis l'automne 2009, la progression du nombre de demandes apparaît beaucoup plus faible : 26 800 demandes d'homologation ont été déposées en décembre 2010, soit 2 000 de plus qu'en décembre 2009 (contre +9 600 entre décembre 2008 et décembre 2009). D'août 2008 à décembre 2010, 477 000 ruptures conventionnelles ont été homologuées en France métropolitaine, hors salariés protégés. Après une période de montée en charge d'environ dix-huit mois, la progression du nombre de ruptures conventionnelles a ralenti. Depuis le quatrième trimestre 2009, entre 20 000 et 24 000 ruptures conventionnelles sont homologuées chaque mois »* (Minni, 2011). Entre janvier 2011 et mars 2012, c'est une moyenne de 22 500 ruptures qui ont été homologuées chaque mois. On en comptait **794 000** à la fin du mois de mars 2012.

Tableau 1. Ruptures conventionnelles concernant les salariés non protégés

	Août à décembre 2008	Janvier à décembre 2009	Janvier à décembre 2010	Premier semestre 2011	Second semestre 2011	Janvier à mars 2012
Nombre de demandes homologuées dans le mois	31 671	168 000	255 000	137 556	151 432	70 779

Selon les sources DMMO-EMMO exploitées par la Dares, la part des ruptures conventionnelles dans les sorties d'emploi dues à un licenciement, une démission ou une rupture conventionnelle atteint **12,9 %** au premier semestre 2011. Cette part est en progression constante depuis 2009 (7,4 % du premier semestre 2009)[6]. La part des RC atteint même **18,0 %** dans les établissements du champ DMMO-EMMO de moins de dix salariés.

[6] Les démissions intervenues en cours de CDD ne sont pas distinguées de celles, plus fréquentes, concernant les CDI. Les sorties pour retraite ne sont pas retenues pour la comparaison présentée ici. Le champ DMMO-EMMO est celui des établissements employeurs des secteurs concurrentiels de toute taille.

Partie 1

DES RÉFÉRENTIELS JURIDIQUES POUR METTRE EN CONTEXTE LE CONSENTEMENT DU SALARIÉ

L'objectif de l'enquête est de saisir, à partir d'entretiens conduits auprès de salariés qui ont connu une rupture conventionnelle, les *circonstances* qui les ont amenés à consentir à la fin de leur contrat de travail à durée indéterminée, en *signant* une convention de rupture. Si le consentement du salarié (et non celui de l'employeur), est ainsi placé au centre de l'observation, c'est précisément parce qu'il a disparu en tant qu'acte motivé, absorbé dans le commun accord et la réciprocité de l'opération. Bien que n'étant pas totalement inconnus du droit du travail, les cas de ruptures d'un commun accord restent rares[7]. L'explication se trouve dans l'histoire civiliste du contrat de louage de service, ancêtre du contrat de travail, qui prévoyait la possibilité d'une rupture unilatérale, pour éviter les engagements perpétuels. Compte tenu de cette possibilité, il était inutile de se référer au consentement mutuel, comme cause de rupture, prévu par l'article 1134, al. 2, du Code civil[8].

En revanche, le droit du travail contemporain est familier avec des dispositifs qui font appel à « l'adhésion du salarié » à une rupture proposée par l'employeur, même si, comme dans le plan de départ volontaire, la proposition est adressée à un ensemble de salariés[9].

L'inscription de cette forme de rupture dans le Code du travail soulève des interrogations qui sont liées à la nature même du contrat de travail. Dans la mesure où rien ne transparaît, ni de l'initiative ni des motifs de la rupture, on en est réduit à des conjectures sur ce qui peut bien conduire un salarié à échanger un emploi à durée indéterminée contre un statut de chômeur, au surplus dans un contexte général où les perspectives de reprise d'activité sont défavorables[10]. Deux positions se dessinent sur ce point, aussi inconciliables qu'indécidables.

Pour les négociateurs de l'ANI, le salarié est nécessairement à l'initiative de la rupture, puisque la RC lui permet d'effectuer une mobilité en toute sécurité. Et son consentement est nécessairement éclairé puisqu'il est entouré de nombreuses garanties de procédure.

Pour les critiques du dispositif au contraire, compte tenu du lien de subordination, le consentement du salarié ne peut jamais être libre, et la RC profiterait surtout à l'employeur, notamment pour dissimuler des licenciements pour motif économique. De manière générale, les conjectures sur les motifs de rompre ont été aussi nombreuses qu'indécidables.

---

[7] L'article L6222-18 du code du travail, relatif au contrat d'apprentissage, prévoit qu'après deux mois, « la rupture du contrat ne peut intervenir que sur accord écrit signé des deux parties. (...) ». De même, le contrat à durée déterminée « Sauf accord des parties », ne peut être rompu avant l'échéance du terme qu'en cas de faute grave ou de force majeure. » (Article L1243-1 du Code du travail)

[8] Tel était le sens de l'alinéa 1 de l'article 1780 du code civil: « *On ne peut engager ses services qu'à temps, ou pour une entreprise déterminée* ». Au moment du code civil, le droit de rupture unilatérale était le principe, aucune indemnité n'étant due, sauf lorsque l'usage prévoyait un délai congé. V. sur ce point *Le contrat de travail*, Dominique Méda et Evelyne Serverin, La Découverte, coll. Repères, 2008, p. 14.

[9] Expression qui figure notamment dans le régime de la convention de reclassement professionnel, du contrat de transition professionnelle, de la fin du congé de mobilité, etc. Le nouveau contrat de sécurisation professionnelle, qui fusionne la CRP et le CTP, L1233-67, emploie une formule approchée, en précisant que « L'adhésion du salarié au contrat de sécurisation professionnelle emporte rupture du contrat de travail ».

[10] En témoigne cet échange au cours des auditions sur le projet de loi devant une commission sénatoriale le16 avril 2008. Raymonde Le Texier (sénateur groupe socialiste) suggère que « *l'employeur sera vraisemblablement à l'origine de la plupart des ruptures conventionnelles* ». Gabrielle Simon (CFTC) fait valoir « *que les salariés sont parfois poussés à la démission par diverses formes de harcèlement moral, et qu'ils ne perçoivent, dans ce cas, aucune des indemnités qui seront désormais accordées en cas de rupture conventionnelle* ». Et Annie David (groupe communiste), a répliqué « *qu'il serait singulier que l'employeur accepte de négocier une rupture conventionnelle, alors qu'il fait justement pression sur le salarié pour le pousser à la démission* ». Rapport n° 306 (2007-2008) fait au nom de la commission des affaires sociales, déposé le 30 avril 2008.

Cette opacité sur les circonstances de la rupture alimente tous les soupçons. Si on a moins de raison de s'inquiéter de la réalité du consentement de l'employeur, qui est en position de force, on peut se demander ce qu'il en est de celui du salarié. Or, il est impossible de savoir quelle part le salarié a prise dans la décision de rupture, ni les circonstances qui ont pu le conduire à la vouloir, ou à l'accepter.

Il est donc légitime de chercher à identifier ces circonstances en se plaçant du seul point de vue du salarié, puisque c'est seulement les motifs de son consentement qui ne vont pas de soi.

Pour être comprise, *l'action de consentir* doit être resituée dans son cadre juridique. Il s'agit d'établir les référentiels qui donnent à l'action *un sens communicable* à un observateur. Ce sera l'objet de la première partie de ce rapport.

Cette partie comportera deux sous-parties, précédées d'un court préambule méthodologique :

- Le préambule visera à préciser le sens donné aux règles dans nos analyses, pour surmonter le double écueil du *jugement,* juridique et politique ;
- Dans la première sous-partie, nous définirons les caractéristiques de la RC comme *référentiel juridique valide*. En effet, l'action des parties n'est pas quelconque, mais est « orientée » par un corpus de règles procédurales et substantielles, spéciales ou générales, qui délimitent le périmètre des interprétations, peu important qu'elles soient correctes ou non (I-1) ;
- Dans la seconde sous-partie, nous élargirons le cercle des règles, pour situer la RC dans l'ensemble plus vaste des dispositifs qui permettent à l'une *ou* à l'autre des parties de rompre un contrat à durée indéterminée. En effet, ce n'est pas parce que la RC n'est pas *juridiquement* imputable à l'une ou l'autre partie qu'elle ne l'est pas *pratiquement*. Et ce n'est pas parce que ses motifs ne sont pas exprimés qu'elle en est dépourvue. Il est donc possible d'établir différents *modèles de RC*, en fonction de leur proximité avec les autres formes de rupture du CDI. Ce sont ces modèles qui seront utilisés pour analyser les entretiens (I-2).

PRÉAMBULE : COMPRENDRE SANS JUGER

Il existe au moins trois manières de rapprocher une situation concrète de règles, qui impliquent trois types de mesures.

- La mesure de la *conformité* de la situation aux règles, qui est une *opération de qualification*[11]. Le droit est ramené à une série de normes de conduite, et les actions sont considérées en tant qu'elles entrent dans la définition de la règle. L'action typique est celle du *jugement*, qu'il émane d'un tribunal ou de la doctrine juridique.
- L'opération inverse consiste à *juger* la règle dans son aptitude à régir les situations concrètes : c'est à cette mesure que procède le *réformateur,* qu'il soit décideur, ou consultant, lorsqu'il expose les motifs de changer la règle. La règle nouvelle est alors construite en référence aux défauts supposés du droit existant, lesquels peuvent être de toute nature (économique, sociale, ou morale).
- Enfin, la recherche du sens juridique *visé* par l'acteur relève d'une *démarche sociologique,* qui suspend à la fois le jugement juridique et le jugement politique. Au *jugement* des actions, se substitue leur *compréhension*, dans l'acception wébérienne du terme, c'est-à-dire la recherche du « sens visé » par les acteurs[12].

---

[11] Pour une réflexion sur cette opération, v. Antoine Jeammaud, « La règle de droit comme modèle », *Recueil Dalloz* 1990, Chroniques, pp. 199-210.

[12] Max Weber, "Economie et société", T1, Les catégories de la sociologie, Plon, Pocket, (1ère édition allemande " Wirtschaft und Gesellschaft ", 1995 p. 39. Sur le « sens visé par les acteurs », v. Evelyne Serverin, «Agir selon les règles dans la sociologie de Max Weber», in Figures de l'institution et de la règle, Arnaud Berthoud, Evelyne Serverin, (Eds), L'Harmattan, 2000, pp. 281-294.

- La rupture conventionnelle, comme nombre de réformes du contrat de travail, fait un large usage d'un argumentaire du second type (« juger la règle », cf. *supra*), qui voit dans les rigidités du marché du travail des raisons de légiférer. Ces critiques ont ceci de particulier qu'elles portent habituellement, non sur la *qualité des sources* – ce qui serait légitime[13] –, mais *sur le risque moral de fraude*. Sans autre preuve que la conviction de leurs auteurs, ce soupçon de fraude a été émis à de nombreuses reprises s'agissant de la qualification des licenciements pour motif économique. Des commentateurs ont voulu expliquer le reflux des licenciements économiques parmi les motifs d'inscription au chômage – divisés par trois entre 1989 et 2004 –, par le fait que les employeurs, et les salariés, « préféreraient choisir » la formule du licenciement pour motif personnel, dont l'issue serait moins incertaine[14]. L'analyse est devenue une formule de style sous la plume de certains : « *les entreprises préfèrent contourner la législation en proposant à un salarié de le licencier pour motif personnel en invoquant une faute professionnelle, contre le versement d'indemnités (…). En fin de compte, la réglementation du licenciement économique est contournée à grande échelle, car elle est inadaptée*[15]. » Les rapports récents reprennent cette idée, avec moins de conviction cependant : « *Ce renversement peut traduire une substitution (au demeurant frauduleuse, car fondée sur l'invocation d'un motif inexact), les employeurs préférant recourir, lorsqu'ils le peuvent, à une rupture pour motif personnel, moins contraignants que le motif économique. Mais la montée des licenciements pour motif personnel peut aussi avoir des raisons propres, comme la diffusion du management par objectif, ou bien des licenciements transactionnels* »[16].

- S'agissant de la RC, l'argument de la « fausseté des motifs » a été avancé d'abord par les promoteurs du dispositif, puis, par un curieux retournement, par ses critiques.

- Pour les signataires de l'ANI du 11 janvier 2008, la RC aurait pour finalité de permettre d'éviter de faux licenciements. Il était allégué que certains salariés, désireux de démissionner pour développer un projet, feraient l'objet de licenciements déguisés aux fins de les faire bénéficier de l'assurance-chômage. La RC permettrait d'éviter cette fraude, en officialisant la volonté de rupture du salarié. Ils étaient suivis par certains syndicalistes et avocats engagés aux côtés des salariés, qui se félicitaient de ce dispositif contractuel, permettant aux parties « *d'user très largement de leurs communes volontés pour élargir au maximum les libertés indispensables qui conditionnent un consentement libre et éclairé* »[17].

- Avec l'entrée en vigueur de la RC, l'argument de la fraude s'est retourné. Cette fois, on soupçonne les ruptures de « dissimuler » des procédures de licenciement, notamment des licenciements économiques. Et les défenseurs du dispositif se trouvent en position de devoir à leur tour justifier le non-détournement de la procédure.

- De ce retournement du procès en justification, on doit d'abord tirer la conclusion que l'entrée par la fraude conduit à une impasse. En effet, ce raisonnement procède d'une vision étroite de la validité des actes juridiques, qui ferait de la conformité des actes aux règles une condition de leur *existence*. Or, les actes juridiques exprimés selon les formes voulues sont valides aussi longtemps qu'ils n'ont pas été annulés ou requalifiés par une instance autorisée (juge ou fonctionnaire). Ils bénéficient en quelque sorte d'une « présomption de validité », qui vaut jusqu'à preuve du contraire.

L'entrée par le « jugement juridique » des actes n'est pas non plus pertinente pour traiter des faits rapportés par une partie. En effet, l'observateur n'est pas un juge. Quand bien même il voudrait se

---

[13] Evelyne Serverin, Julie Valentin "Licenciement et recours aux prud'hommes, questions de mesure", *in* B. Gomel, D. Meda, E. Serverin, coord., L'emploi en ruptures, Dalloz, coll. Thèmes et commentaires, , 2009, pp. 121-139.

[14] Cahuc et Kramarz, De la précarité à la mobilité : vers une Sécurité sociale professionnelle, Documentation française, 2004, p. 138.

[15] Cahuc et Zylberberg, *Les réformes ratées du président Sarkozy*, Flammarion, 2009, p. 34.

[16] Dayan et Kerbouch, Note d'analyse du Centre d'analyse stratégique, n° 198, oct. 2010, p. 13.

[17] Paul Bouaziz et Nicolas Collet-Thiry : « La rupture conventionnelle du contrat de travail à durée indéterminée : mode d'emploi », *DO* 2010, p. 65.

placer dans cette position, il ne disposerait pas des éléments nécessaires pour procéder à une opération qui requiert de trancher sur des faits soumis dans un débat contradictoire.

Pour traiter une enquête sur des récits d'événements à caractère juridique, l'approche socio-juridique s'impose. Elle consiste à étudier les actions en tant qu'elles sont guidées par des règles. C'est du régime de ces règles qu'il sera question dans cette sous-partie.

1. LES CONDITIONS DE VALIDITÉ DE LA RUPTURE CONVENTIONNELLE

Toute personne engagée dans une action juridique se préoccupe de l'état des règles applicables, et s'entoure des compétences nécessaires pour produire un acte juridique valide. La rupture conventionnelle, présentée comme « sécurisant » la sortie du CDI, a été entourée d'emblée de circulaires, présentations, et commentaires, visant à fournir le « mode d'emploi » de ce qui constitue un nouvel outil sur une étagère déjà bien garnie de modes de rupture. La validité d'un acte est déterminée par un ensemble de règles de fond et de procédure, qui peuvent être dites « primaires », au sens de la théorie des actes juridiques de Hart, c'est-à-dire qu'elles s'adressent directement aux intéressés[18]. Peu importe le degré de connaissance dont ils disposent. Ils n'en sont pas moins objectivement tenus par ces règles. Il nous faut donc identifier et analyser les règles qui déterminent les conditions de validité de la rupture conventionnelle. Ces règles sont de deux types : les règles spéciales, qui figurent dans le Code du travail (I-1-1), et les règles générales, qui régissent le droit des contrats (I-1-2).

1.1. La rupture conventionnelle dans le Code du travail

La rupture conventionnelle été introduite au cœur même du Livre II du Code du travail sur le contrat de travail, dans un article L. 1231-1, figurant dans un Titre III : Rupture du contrat de travail à durée indéterminée, dans un chapitre premier intitulé « dispositions générales ». Le régime spécial figure sous le chapitre VII « Autre cas de rupture », dans une section 3 « La rupture conventionnelle ». Cette section comporte six articles, du L. 1237-11 au L1237-16.

Pour l'analyse du régime de la RC, nous procèderons dans l'ordre des articles, en proposant à chaque étape une analyse des règles qui distribuent les positions des parties, garantissent leur consentement, et organisent la procédure.

Article L1231-1 Code du travail

Cet article aménage la place de la RC dans la panoplie des modes de rupture du CDI : « *Le contrat de travail à durée indéterminée peut être rompu à l'initiative de l'employeur ou du salarié, ou d'un commun accord, dans les conditions prévues par les dispositions du présent titre. Ces dispositions ne sont pas applicables pendant la période d'essai.* » Nous les présenterons ci-dessous, en les assortissant de commentaires destinés à préciser leur sens juridique, ainsi que leur articulation avec d'autres dispositions du code du travail.

***Analyse** : Cet* article acte l'entrée de la *troisième voie*, en faisant du commun accord la *cause, et non seulement l'effet,* de la rupture du CDI. Cependant, cette innovation n'est pas une surprise. Elle a été précédée de nombreuses annonces jurisprudentielles, observées avec faveur par les entreprises. La première mention du consentement mutuel figure dans un arrêt de la Chambre sociale du 19 no-

[18] Hart distingue ces règles primaires des règles secondaires, conférant des pouvoirs destinés à parachever les effets juridiques des règles primaires. Ce qui fait droit dans les sociétés évoluées est l'union de règles primaires et secondaires. Parmi ces règles secondaires figurent notamment celles qui habilitent les juges "à résoudre d'autorité la question de savoir si, en des circonstances particulières, les règles primaires ont été transgressées" Herbert H. HART, *Le concept de droit,* Bruxelles Publication des Facultés universitaires de Saint-Louis, trad. Michel VAN DE KERCHOVE, 1976, p. 122.

vembre 1996, pour distinguer la rupture de la transaction : « *Attendu que, selon l'article 1134 du Code civil, les parties peuvent, par leur consentement mutuel, mettre fin à leur convention ; que, selon l'article 2044 du même Code, la transaction est un contrat par lequel les parties terminent une contestation née ou préviennent une contestation à naître ; qu'il en résulte que si les parties à un contrat de travail décident, d'un commun accord, d'y mettre fin, elles se bornent à organiser les conditions de la cessation de leurs relations de travail tandis que la transaction consécutive à une rupture du contrat de travail par l'une ou l'autre des parties a pour objet de mettre fin, par des concessions réciproques, à toute contestation née ou à naître résultant de cette rupture ; qu'il s'ensuit que la transaction ayant pour objet de mettre fin au litige résultant d'un licenciement ne peut valablement être conclue qu'une fois la rupture intervenue et définitive* ». Le visa de l'article 1134 du Code civil n'est pas anodin : il opère un retour au régime général du droit des contrats, qui introduit l'accord mutuel comme mode d'extinction de l'obligation[19]. Un second arrêt suit quelques mois plus tard, qui reprend la même distinction *: «* Vu les articles L. 122-14 et L. 122-14-7 du Code du travail ; *Attendu que, si les parties à un contrat de travail peuvent y mettre fin par consentement mutuel, elles ne peuvent transiger sur les conséquences d'une mesure de licenciement prise par l'employeur qu'une fois ce licenciement intervenu et définitif ; (...). Qu'en statuant ainsi, alors qu'il résultait de ses propres constatations que l'accord du 24 janvier 1990 n'avait pas consacré une rupture d'un commun accord du contrat de travail, mais déterminé les conséquences d'un licenciement qui, à la date à laquelle la transaction a été signée, n'était pas intervenu, la cour d'appel a violé les textes susvisés*[20]. Enfin, un troisième arrêt *esquisse un début de régime de cette rupture :* « *Mais attendu que le contrat de travail peut prendre fin non seulement par un licenciement ou par une démission, mais encore du commun accord des parties ; que le salarié concerné par un projet de licenciement pour motif économique n'est pas privé de la faculté de proposer à son employeur une rupture amiable de son contrat de travail, s'il estime y avoir intérêt.* »[21]. C'est cet arrêt qui sera cité mot à mot par la Commission de Virville en 2004 : « *Mais, en dehors de la démission et du licenciement, il est possible de rompre le contrat de travail d'un commun accord comme l'a récemment rappelé la Cour de cassation : "le contrat de travail peut prendre fin non seulement par un licenciement ou par une démission, mais encore du commun accord des parties" (Cass. Soc. 2 décembre 2003, n°01-46.176). »*

La commission estime que la reconnaissance officielle de ce troisième mode de rupture non conflictuel du contrat de travail, autrement appelée rupture négociée, doublée de la mise en place d'un régime social et fiscal adapté, apporterait une clarification bienvenue et permettrait d'éviter certains "faux" licenciements. »[22] Quatre ans plus tard, le vœu a été réalisé.

Article L.1237-11

L'employeur et le salarié peuvent convenir en commun des conditions de la rupture du contrat de travail qui les lie. La rupture conventionnelle, exclusive du licenciement ou de la démission, ne peut être imposée par l'une ou l'autre des parties. Elle résulte d'une convention signée par les parties au contrat. Elle est soumise aux dispositions de la présente section destinées à garantir la liberté du consentement des parties.

---

[19] Soc., 19 novembre 1996 93-41745, *Bull* 1996 V n° 394, p. 282.

[20] Soc., 15 janvier 1997, *Bull.* 1997 V n° 22 p. 14.

[21] Soc., 2 déc. 2003, *Bull.* 2003 V n° 308 p. 309.

[22] Rapport de la Commission de Virville; *Pour un code du travail plus efficace*, 2004, p. 32. (2004).

Analyse : Cet article est composé de trois corps de règles. Le premier alinéa ouvre un large champ d'application à la rupture conventionnelle. Le deuxième alinéa précise (ce qui est bien le moins), que la RC ne doit pas être imposée. Nous reviendrons plus loin sur cette indication, qui nous renvoie au consentement. Le troisième alinéa 3 pose des exigences formelles, que nous détaillerons avec la section qui leur est dédiée. Nous allons nous attacher ici à une analyse du champ d'application du texte. En effet, aucune limitation n'est prévue dans le recours à la RC. Une circulaire du 22 juillet 2008 indique même que « *La rupture conventionnelle est ouverte à tous les salariés titulaires d'un CDI.* »[23] Cependant, deux restrictions à la possibilité de conclure une RC sont aujourd'hui en débat : en cas de difficulté économique d'une part, et en présence d'un litige d'autre part.

1- RC et motif économique

L'Accord ne comporte qu'une seule réserve de recours à la RC, le droit de la GPEC et du licenciement économique collectif. Il était ainsi précisé que « *Cette rupture conventionnelle n'a pas vocation à s'appliquer à toutes les formes de rupture amiable. Les ruptures intervenant dans le cadre des accords de gestion prévisionnelle des emplois et des plans de sauvegarde de l'emploi relèvent des garanties prévues pour ces procédures spécifiques et non du régime prévu par l'accord interprofessionnel.* ». Cette réserve se retrouve dans l'article L. 1237-16 : « *La présente section n'est pas applicable aux ruptures de contrats de travail résultant : 1° Des accords collectifs de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences dans les conditions définies par l'article L. 2242-15 ; 2° Des plans de sauvegarde de l'emploi dans les conditions définies par l'article L. 1233-61.* » Mais ce texte n'exclut pas clairement le motif économique comme cause de rupture. La circulaire du 17 mars 2009 restait très permissive. S'il « *convient d'être particulièrement vigilant sur les ruptures conventionnelles qui seraient conclues en vue de contourner les garanties en matière de licenciements économiques et collectifs* », un « *contexte économique difficile pour l'entreprise, voire un PSE circonscrit à d'autres emplois, ne sont pas à eux seuls suffisants pour exclure l'application de la rupture conventionnelle. Le caractère coordonné et organisé des ruptures conventionnelles peut, en revanche, constituer un indice additionnel* »[24] . Certes, une instruction du 23 mars 2010 incite ses services extérieurs à la vigilance, en rappelant que « *la rupture conventionnelle ne peut être utilisée comme un moyen de contourner les règles du licenciement collectif, et donc de priver, de ce fait, les salariés des garanties attachées aux accords de GPEC et aux PSE* ». Cependant, cette alerte vient après le rappel de ce que : « *la rupture conventionnelle résulte de la seule volonté des parties au contrat de travail, sans qu'il y ait lieu de rechercher les motifs. En conséquence, une rupture conventionnelle peut intervenir alors même que l'entreprise rencontre des difficultés économiques qui l'amènent à se séparer de certains salariés* »[25]. La fraude reste donc difficile à déceler, faute d'informations sur la situation de l'entreprise. Et les contentieux sont trop rares pour que de tels motifs puissent être contrôlés. Ce qui est certain, c'est que, dans ces cas, il ne suffit pas qu'un motif économique existe, il faut que l'intention frauduleuse soit établie[26].

– L'intervention de la Cour de cassation par l'arrêt Dentressangle n'est pas de nature à remettre en cause le recours à la RC en présence d'un motif économique. Il se borne à intégrer les RC dans le décompte des ruptures pour l'ouverture d'un PSE, dans une procédure initiée par un comité

[23] Circulaire n° 2008-11 du 22 juillet 2008NOR : MTST0810844C Relative à l'examen de la demande d'homologation d'une rupture conventionnelle d'un contrat à durée indéterminée.

[24] Circulaire DGT n° 2009-04 du 17 mars 2009 relative à la rupture conventionnelle d'un contrat à durée indéterminée.

[25] Instruction DGT n° 2 du 23 mars 2010, « relative à l'incidence d'un contexte économique difficile sur la rupture conventionnelle d'un contrat de travail à durée indéterminée. ».

[26] Cour d'appel de Nancy chambre sociale, 26 février 2010 N° de RG: 09/00951. « Bien qu'intervenue dans un contexte de difficultés économiques de l'employeur, ne vise pas à contourner les procédures et garanties légales la convention de rupture exclusivement motivée par des raisons personnelles concernant les temps de trajet du salarié et non liée aux difficultés économiques de l'employeur. ».

d'entreprise[27]. La Cour de cassation donne raison au comité, au motif que « *pour débouter le comité (...) l'arrêt retient que les ruptures conventionnelles résultant d'un motif économique échappent légalement au droit du licenciement économique (...) , alors qu'elle constatait que de nombreuses ruptures conventionnelles résultant d'une cause économique étaient intervenues dans un contexte de suppressions d'emplois dues à des difficultés économiques et qu'elles s'inscrivaient dans un projet global et concerté de réduction des effectifs au sein de l'unité économique et sociale (...).* Mais la Cour de cassation a refusé de faire droit à la demande de nullité des RC formées au nom des salariés : « *La cour d'appel a retenu à bon droit, par motifs propres et adoptés, que le comité d'entreprise et les syndicats n'étaient pas recevables, faute de qualité, à demander l'annulation de conventions de ruptures auxquelles ils n'étaient pas parties, une telle action ne pouvant être exercée que par les salariés concernés.* » La procédure d'information-consultation ayant été annulée, les principales incertitudes doctrinales avaient porté sur les conséquences de la nullité de la procédure pour les salariés qui formeront une demande. Peuvent-ils obtenir la nullité de la rupture, comme le suggère l'arrêt, ou sa requalification en licenciement illégitime[28] ? Là encore, il faudra procéder à une recherche de l'intention frauduleuse, l'annulation ne pouvant être prononcée à notre sens que s'il apparaît que la RC visait à contourner les règles du licenciement économique collectif. La leçon de cette jurisprudence est que les RC peuvent être avoir une incidence sur d'autres litiges, sans pour autant être remises en cause. L'arrêt de la Cour d'appel de Lyon du 11 janvier 2012 met en évidence un des effets collatéraux des RC conclues dans une entreprise qui réduit ses effectifs[29]. Le demandeur était un salarié qui avait fait l'objet d'un licenciement économique individuel et qui demandait de déclarer nul ce licenciement pour détournement de la procédure de grand licenciement collectif, et avait obtenu gain de cause.

2- RC et situation litigieuse

L'autre question en débat porte sur la possibilité de conclure une RC en cas de litige antérieur entre les parties. Née devant les juges du fond[30], cette question enflamme la doctrine et les praticiens, qui y voient un obstacle à l'usage de l'outil, et le retour du risque contentieux[31]. L'analyse des juges du fond semble procéder d'une interférence avec la jurisprudence qui distingue rupture amiable (telle qu'issue de la jurisprudence de 1996) et transaction. Selon cette jurisprudence, en présence d'un litige, la rupture ne peut plus être considérée comme procédant d'un commun accord, et c'est la procédure du licenciement suivi d'une transaction qui doit être suivie[32]. Pour des raisons strictement juridiques, il nous semble que cette exigence doit être écartée[33]. Ce n'est pas parce qu'on ne peut pas imputer la rupture à l'une ou l'autre des parties qu'il n'existe aucun différend entre elle. En réalité, ce

---

[27] Cass. Soc. 9 mars 2011, n°10-11.581 ; J. Pélissier, « Ruptures conventionnelles assujetties au droit du licenciement économique », *Sem. Soc. Lamy* 2011 n°1484, p. 7 ; Ch. Willmann, « La Cour de cassation assimile les ruptures conventionnelles à des licenciements économiques », *Lexbase hebdo* éd. Sociale 2011, n°433 ; F. Géa, « Ruptures conventionnelles et droit du licenciement économique », *RDT* 2011 244.

[28] V. J. Pélissier, précité p.11 : « Cette irrégularité doit-elle être sanctionnée par la nullité de la rupture, par une simple inopposabilité de celle-ci au salarié ou par la requalification de la rupture en licenciement sans cause réelle et sérieuse ? ».

[29] CA Lyon, Chambre sociale B, n°10/08641, 11 janvier 2012. V. le commentaire de Raphaël Dalmasso, « L'incidence de l'intégration des ruptures conventionnelles au plan de sauvegarde de l'emploi : une nouvelle voie d'action pour annuler un licenciement économique » *RDT* n° 6, juin 2012, p. 379.

[30] François Taquet, « Interdiction de conclure une rupture conventionnelle en cas de litige entre employeur et salarié », CA Riom, 18 janvier 2011, n° 10/00658, *RDT,* n° 4, avril 2011, p. 243. Pour une application récente, v. CA de Versailles, 13 juin 2012, R.G. N° 10/05524 : « La rupture conventionnelle suppose un consentement donné par le salarié en connaissance de cause et dont l'intégrité doit être assurée. Elle ne peut être imposée par l'employeur pour détourner des garanties accompagnant un licenciement et elle suppose l'absence de litige sur la rupture. ».

[31] Pour une expression récente de cette crainte, v. Béatrice Mounier-Berail, « Des questions toujours en suspens », *RDT* n° 6, juin 2012, pp. 336-337 : « *Toutefois, interdire ou s'interdire toute rupture conventionnelle au motif qu'il existe un différend* entre *les parties est contraire à l'esprit de l'ANI et de la loi* ».

[32] Sur la nécessité de l'absence du litige entre les parties comme condition de validité d'une rupture amiable du contrat de travail, voir Soc., 31 mars 1998, pourvoi n° 96-43.016, Bull. 1998, V, n° 189 (rejet) ;Soc., 29 octobre 1999, pourvoi n° 97-42.846, Bull. 1999, V, n° 411 .Soc. 11 février 2009, pourvoi n°08-40095, *Bull.* 2009, V, n° 43.

[33] Evelyne Serverin « La part du conflit dans le processus de rupture conventionnelle », *RDT* n° 2, février 2012, p. 110.

qui est commun aux parties, c'est que chacune renonce à exiger l'exécution d'un contrat par l'autre, peu important les motifs. Si le litige a donné lieu à des pressions sur le salarié, il est préférable de se placer sur le terrain du consentement, visé par l'article 1109 du Code civil : « *Il n'y a point de consentement valable si le consentement n'a été donné que par erreur ou s'il a été extorqué par violence ou surpris par dol*. ».

Mieux vaut reconnaître que la RC peut être valablement conclue, quel qu'ait été l'état des relations entre les parties, et rester attentif aux conditions dans lesquelles le consentement a été donné, plutôt que d'ajouter au texte une condition qui n'y figure pas.

Article L. 1237-12

Les parties au contrat conviennent du principe d'une rupture conventionnelle lors d'un ou plusieurs entretiens au cours desquels le salarié peut se faire assister :

1° Soit par une personne de son choix appartenant au personnel de l'entreprise, qu'il s'agisse d'un salarié titulaire d'un mandat syndical ou d'un salarié membre d'une institution représentative du personnel ou tout autre salarié.

2° Soit, en l'absence d'institution représentative du personnel dans l'entreprise, par un conseiller du salarié choisi sur une liste dressée par l'autorité administrative.

Lors du ou des entretiens, l'employeur a la faculté de se faire assister quand le salarié en fait lui-même usage. Le salarié en informe l'employeur auparavant ; si l'employeur souhaite également se faire assister, il en informe à son tour le salarié.

L'employeur peut se faire assister par une personne de son choix appartenant au personnel de l'entreprise ou, dans les entreprises de moins de cinquante salariés, par une personne appartenant à son organisation syndicale d'employeurs ou par un autre employeur relevant de la même branche.

Analyse : Cet article définit les deux premières conditions nécessaires à la validité procédurale de la RC : au moins un entretien préalable, et la possibilité pour les parties de se faire assister. Ces conditions figurent dans les formulaires Cerfa. Cependant, le texte est étrangement muet sur les conditions matérielles de ces échanges, tant sur l'initiative de l'entretien, sur son formalisme, sur son contenu, contrairement à l'entretien préalable au licenciement, réglé par l'article L. 1232-2 du Code du travail. Ce n'est que sur l'assistance que des précisions sont données.

Sur l'initiative, comme on voit mal le salarié convoquer son employeur, on peut raisonnablement penser que c'est ce dernier qui déclenchera la procédure. *Sur le formalisme*, l'absence de précision laisse ouvertes toutes les formes d'échanges, pas nécessairement en face à face. Des échanges informels, voire même des rendez-vous téléphoniques, sont envisageables, du moins dès lors que le salarié a été informé de la possibilité de se faire assister. Cette imprécision peut être mise à profit par l'employeur pour baptiser « entretien » tout échange intervenu entre les parties. *Sur le contenu de l'entretien,* le texte se borne à indiquer qu'au cours de ces entretiens, les parties « conviennent du principe d'une rupture conventionnelle ». Mais rien n'est dit sur les moyens et informations qui doivent éclairer cet accord, ni sur quelle partie repose la charge d'informer l'autre. L'article 12 de l'ANI indiquait, entre autres éléments de garantie de la liberté de consentement des parties « *l'information du salarié de la possibilité qui lui est ouverte de prendre les contacts nécessaires, notamment auprès du service public de l'emploi, pour être en mesure d'envisager la suite de son parcours professionnel avant tout consentement* ». Cette précision n'a pas été reprise par la loi, de sorte qu'on en reste à l'idée d'informations « utiles » pour l'obtention d'un consentement éclairé, notamment les suites de la convention et la prise en charge par l'assurance-chômage. Quant à la charge d'informer

sur le dispositif, on doit raisonnablement considérer que le salarié étant toujours pris dans le lien de subordination, elle doit peser sur l'employeur, même si c'est le salarié qui a pris l'initiative[34].

Seule l'assistance est organisée, selon un parallélisme des formes de pure façade. En effet, le texte prévoit qu'au cours des entretiens*, « l'employeur a la faculté de se faire assister quand le salarié en fait lui-même usage »,* et l'assistance de l'avocat est exclue*. Mais cette exclusion ne vaut que pour l'entretien.* Rien n'empêche qu'en pratique la convention soit établie par un professionnel (comptable, DRH, ou avocat), et l'entretien ne sert alors qu'à la signature d'un document pré-rempli.

Article L. 1237-13

La convention de rupture définit les conditions de celle-ci, notamment le montant de l'indemnité spécifique de rupture conventionnelle qui ne peut pas être inférieur à celui de l'indemnité prévue à l'article L. 1234-9. Elle fixe la date de rupture du contrat de travail, qui ne peut intervenir avant le lendemain du jour de l'homologation. À compter de la date de sa signature par les deux parties, chacune d'entre elles dispose d'un délai de quinze jours calendaires pour exercer son droit de rétractation. Ce droit est exercé sous la forme d'une lettre adressée par tout moyen attestant de sa date de réception par l'autre partie.

Analyse : Cet article apporte trois séries de précisions. La première concerne la convention de rupture. La seconde, le régime de l'indemnité de rupture. La troisième, la date de rupture.

1- Le texte est très allusif s'agissant des dispositions qui doivent figurer à la convention de rupture. Ce contenu est à la fois large et indifférencié : il s'agit de définir « les conditions de la rupture », ce qui inclut « notamment » l'indemnité, et signifie que la liste n'est pas limitative. S'agissant de mettre fin à des relations contractuelles, on serait en droit de considérer que la convention doive, *pour être valable*, prévoir l'apurement de ces relations, et régler toutes les questions relatives au contrat (salaires, participation, DIF, clauses de non concurrence...). Pourtant, les exigences du Cerfa sont très réduites. Elles ne prévoient de détail que sur l'indemnité et ses modalités de calcul, sans aménager de zone spécifique pour détailler ces sommes. La circulaire de 2008 met l'accent sur la vérification de l'indemnité spécifique de rupture conventionnelle. Aucune indication n'est prévue pour les autres éléments de la convention. Ces formulaires ont été abrogés par arrêté du 8 février 2012, et remplacés par deux autres formulaires qui ne prévoient toujours pas de zone chiffrée indiquant le détail des sommes versées. Les précisions qui sont apportées concernent le mode de calcul de l'indemnité.

2- Contrairement aux dispositions procédurales et substantielles de la RC, le calcul de l'indemnité de rupture est établi de manière très précise, à la fois directement, et par renvoi aux dispositions existantes du Code du travail.

- L'indemnité due est celle que prévoit l'article L. 1234-9 du Code du travail, disposition qui figure comme base de calcul dans un grand nombre de textes relatifs à la rupture. Il est à noter que cette base de calcul peut parfois être affectée d'un coefficient multiplicateur. Par exemple, en cas de maladie professionnelle, l'article L. 1226-14 prévoit que la rupture du contrat de travail ouvre droit (…) à une indemnité spéciale de licenciement qui, sauf dispositions conventionnelles plus favorables, est égale au *double de l'indemnité* prévue par l'article L. 1234-9 (...). Dans ce cas, l'indemnité de rupture conventionnelle est moins favorable, ce qui exigerait d'être attentif aux RC qui sont conclues à l'égard d'un salarié qui se trouve dans cette situation.

- Pour le calcul des taux, il faut se référer à l'article R1234-2, issu du décret n°2008-715 du 18 juillet 2008 : « *L'indemnité de licenciement ne peut être inférieure à un cinquième de mois de salaire*

[34] Tiennot Grumabach, Évelyne Serverin, « L'entretien préalable à la rupture conventionnelle, en question devant les juges du fond», *RDT* n° 7, juillet/août 2011, p. 452.

par année d'ancienneté, auquel s'ajoutent deux quinzièmes de mois par année au-delà de dix ans d'ancienneté ». Il est à noter que la loi du 25 juin 2005, suivant en cela l'ANI[35], a unifié ces taux, qui étaient auparavant deux fois moins élevés pour le licenciement pour motif personnel que pour le licenciement pour motif économique. L'alignement s'est fait « par le haut », de sorte qu'il n'y a plus d'avantage pour un salarié à se voir licencié pour motif économique, hormis les avantages liés aux licenciements collectifs.

- Ce texte doit être lu en combinaison avec l'avenant n° 4 à l'ANI, conclu le 18 mai 2009, modifiant l'article 12 de l'accord, qui prévoit qu'en cas de rupture conventionnelle le salarié a droit à une indemnité « *dont le montant ne peut être inférieur à celui de l'indemnité de rupture prévue à l'article 11 ci-dessus, ni à l'indemnité conventionnelle de licenciement prévue par la convention collective applicable »*[36]. Il faut donc se reporter aux conventions collectives pour déterminer le montant minimal.

Les modes de calcul des salaires de référence sont fixés à l'article R1234-4 du Code du travail : "*Le salaire à prendre en considération pour le calcul de l'indemnité de licenciement est, selon la formule la plus avantageuse pour le salarié : 1° Soit le douzième de la rémunération des douze derniers mois précédant le licenciement ; 2° Soit le tiers des trois derniers mois. Dans ce cas, toute prime ou gratification de caractère annuel ou exceptionnel, versée au salarié pendant cette période, n'est prise en compte que dans la limite d'un montant calculé à due proportion*."

Le texte ouvre donc une option, qui doit profiter au salarié. Cependant, cette option introduit un flou dans l'évaluation de l'indemnité minimale, le caractère plus ou moins favorable dépendant de ce que l'on fait figurer dans le salaire. Le problème peut se poser pour les éléments du salaire variables. La jurisprudence exclut du calcul certains éléments de rémunération lorsqu'ils figurent dans les conventions collectives dérogatoires. Le nouveau formulaire Cerfa introduit une distinction entre les douze derniers mois et les trois derniers mois, de manière à pouvoir identifier les bases de calcul qui ont été retenues.

- Enfin, la question s'est posée de l'ouverture du droit à une indemnité pour les salariés qui ont moins d'un an d'ancienneté. En effet, l'alinéa 1 de l'article L. 1234-9 prévoit que « *Le salarié titulaire d'un contrat de travail à durée indéterminée, licencié alors qu'il compte une année d'ancienneté ininterrompue au service du même employeur, a droit, sauf en cas de faute grave, à une indemnité de licenciement* ». La circulaire de 2009 a levé l'ambiguïté, en indiquant que l'indemnité doit être calculée au prorata de l'ancienneté. Les cours d'appel semblent avoir été divisées sur ce point.

3- Le troisième type de précision concerne les dates, qui permettent de fixer des délais. Le texte laisse aux parties la liberté de fixer le délai de rupture, qui ne peut être antérieur au lendemain du jour de l'homologation, mais qui peut se prolonger, cette fois sans limitation de date. Ce texte signifie principalement qu'aucun délai de préavis n'est nécessaire avant la rupture, et donc qu'aucune indemnité n'est due, ce qui constitue la différence la plus importante avec le licenciement et la démission. Jusqu'à la rupture, c'est le contrat de travail qui continue à s'appliquer. Concrètement, cela signifie que, hors cas de report de la date de rupture, la fin du contrat peut intervenir beaucoup plus rapidement que dans les autres formes de rupture. En effet, si on ajoute à la date de signature le délai de quinze jours calendaires pour exercer le droit de rétractation, et le délai d'instruction de quinze jours ouvrables prévus à l'article L. 1237-14, la rupture peut intervenir dans à peine plus d'un mois. Ce délai est *a priori* contrôlable par l'autorité administrative puisque que les dates figurent dans les formulaires Cerfa. Mais ce contrôle est de pure cohérence, et rien n'empêche les parties d'antidater la signature pour raccourcir le délai de rétractation.

[35] L'ANI a institué une « indemnité de rupture interprofessionnelle unique » minimale qui ne sera donc pas différente selon le motif de licenciement et qu'il fixe à un cinquième de mois de salaire par année d'ancienneté. L'ancienneté minimale requise est réduite de deux à un an. Le taux est maintenant le même quel que soit le motif de licenciement.

[36] Gilles Auzero, « Précisions sur l'indemnité de rupture conventionnelle », *RDT* 2010, p. 97.

Article L. 1237-14

À l'issue du délai de rétractation, la partie la plus diligente adresse une demande d'homologation à l'autorité administrative, avec un exemplaire de la convention de rupture. Un arrêté du ministre chargé du Travail fixe le modèle de cette demande.

L'autorité administrative dispose d'un délai d'instruction de quinze jours ouvrables, à compter de la réception de la demande, pour s'assurer du respect des conditions prévues à la présente section et de la liberté de consentement des parties. À défaut de notification dans ce délai, l'homologation est réputée acquise et l'autorité administrative est dessaisie.

La validité de la convention est subordonnée à son homologation.

L'homologation ne peut faire l'objet d'un litige distinct de celui relatif à la convention. Tout litige concernant la convention, l'homologation ou le refus d'homologation relève de la compétence du conseil des prud'hommes, à l'exclusion de tout autre recours contentieux ou administratif. Le recours juridictionnel doit être formé, à peine d'irrecevabilité, avant l'expiration d'un délai de douze mois à compter de la date d'homologation de la convention.

Article R1237-3

L'autorité administrative compétente pour l'homologation de la convention de rupture prévue à l'article L. 1237-14 est le directeur régional des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi du lieu où est établi l'employeur.

Analyse : L'article L. 1237-14, complété par l'article R1237-3, assure la sécurisation de la RC, en la faisant valider par l'autorité administrative. Le formalisme procédural s'organise autour de quatre types de dispositions :

- un formulaire de demande fixé par arrêté (arrêtés de 2008, remplacés par arrêté du 8 février 2012) ;

- un délai d'instruction de quinze jours pour homologuer, à l'issue duquel l'homologation est réputée acquise ;

- un bloc de compétence juridictionnelle au profit du conseil de prud'hommes pour « tout litige concernant la convention et son homologation » ;

- un délai de prescription de douze mois pour exercer ce recours.

Ce formalisme « substantiel » a été conçu pour « sécuriser » la rupture. De ce point de vue, on peut dire que le but visé est atteint, puisque les actions en justice sont rares et dispersées[37].

Article L. 1237-15

Les salariés bénéficiant d'une protection mentionnés aux articles L. 2411-1 et L. 2411-2 peuvent bénéficier des dispositions de la présente section. Par dérogation aux dispositions de l'article L. 1237-14, la rupture conventionnelle est soumise à l'autorisation de l'inspecteur du travail dans les conditions prévues au chapitre premier du titre premier du livre IV, à la section 1 du chapitre premier et au chapitre II du titre II du livre IV de la deuxième partie. Dans ce cas, et par déroga-

[37] Tiennot Grumbach, note Cons. prud. 14/10/08, n°F08/00501;*SSL* 10 novembre 2008, n°1374, p. 12. 2. Paul Bouaziz et Nicolas Collet-Thiry : « La rupture conventionnelle du contrat de travail à durée indéterminée : mode d'emploi », *DO* 2010, p. 65. Jean Pélissier : « Modernisation de la rupture du contrat de travail », *RJS* 2008, p. 679. Evelyne Serverin, Tiennot Grumbach, « Le juge des référés prud'homal face au refus d'homologation de ruptures conventionnelles », *SSL*, 8 mars 2010, n°20.

tion aux dispositions de l'article L. 1237-13, la rupture du contrat de travail ne peut intervenir que le lendemain du jour de l'autorisation.

Analyse : Cet article étend « le bénéfice » de la RC aux salariés titulaires de mandat. Dans ce cas, l'autorisation de l'inspecteur du travail est obligatoire, mais elle ne peut être que de pure forme. Un arrêté du 6 août 2008, remplacé par arrêté du 8 février 2012, fixe le modèle de formulaire pour ces salariés. Sur le fond, les dispositions applicables restent les mêmes que pour les salariés ordinaires. Sur la procédure, il est certain que la RC permet aux salariés protégés qui souhaitent partir de disposer d'une voie plus sûre que le licenciement, qui peut toujours être refusé. Ils pourront également éviter d'en passer par une demande de résiliation judiciaire. Cette voie d'action a été introduite par la Chambre sociale de la Cour de cassation dans un arrêt du16 mars 2005, au nom d'un principe d'égalité entre les salariés : « *si la procédure de licenciement du salarié représentant du personnel est d'ordre public, ce salarié ne peut être privé de la possibilité de poursuivre la résiliation judiciaire de son contrat de travail aux torts de l'employeur en cas de manquement, par ce dernier, à ses obligations »*[38]. Avec la RC, les salariés protégés disposent d'une voie plus directe pour mettre fin à leur contrat. Le large recours qui semble être fait à cette procédure (bien que les statistiques manquent sur ce point), est un indice peu rassurant sur la situation de ces salariés au sein de l'entreprise.

1.2. La rupture conventionnelle à l'épreuve du droit des obligations

À côté des règles spéciales du ode du travail, il y a matière à appliquer les règles civilistes du droit des contrats. En effet, la rupture conventionnelle implique la formation d'une convention, qui obéit au régime général des contrats. Ainsi, la RC doit remplir les conditions de validité posées par l'article 1108 du Code civil : *« Quatre conditions sont essentielles pour la validité d'une convention : Le consentement de la partie qui s'oblige ; Sa capacité de contracter ; Un objet certain qui forme la matière de l'engagement ; Une cause licite dans l'obligation.* **»**. De plus, comme toute convention, elle doit être exécutée de bonne foi (art. 1134 al.3). Au-delà des causes de nullité liées à la convention de rupture, d'autres contestations peuvent apparaître sur l'exécution du contrat de travail lui-même, après la rupture. Mais, contrairement aux règles spéciales, la mise en œuvre des principes généraux des contrats ne peut être opérée que par le juge, à l'occasion de litiges. La rareté de ces recours devant les juges du fond ne permet pas de disposer d'un échantillon suffisant de cas. On procèdera donc *de lege ferenda*[39]*,* en relevant les dispositions qui sont susceptibles de s'appliquer à la convention de rupture. Les contestations peuvent apparaître sur trois terrains : les vices du consentement, la cause illicite, l'inexécution contractuelle.

1- Vices du consentement

Les promoteurs de la rupture conventionnelle ont affirmé les mérites du contractualisme pour justifier ce troisième mode de rupture du contrat de travail[40]. Nous avons vu ce que la RC doit aux dispositions générales sur le contrat (art. 1134, al. 2). Et les textes qui régissent la rupture conventionnelle sont tout imprégnés de la valeur du consentement libre et éclairé[41] . L'exigence d'un consentement réciproque est sous-entendue dans l'article L. 1231-1, et la liberté de ce consentement déter-

[38] Evelyne Serverin et Tiennot Grumbach « Pour régler le ballet des juges en matière d'autorisation administrative de licenciement. Les précisions de l'arrêt de la Chambre sociale de la Cour de cassation du 29 septembre 2010 », *RDT,* n° 9, novembre 2010, p. 660.

[39] « quant à la loi que l'on doit appliquer ».

[40] Sur l'argumentaire contractualiste, v. Olivier Pujolar « La rupture conventionnelle négociée », *DO* juin 2010, pp. 307-315.

[41] Voir les articles L. 1237-11 et L. 1237-14.

mine la validité de la convention (alinéa 2 de l'article L. 1237-11du Code du travail), complétée par les exigences spécifiques du Code (alinéa 3 de l'article L. 1237-11 : la rupture conventionnelle « *est soumise aux dispositions de la présente section destinées à garantir la liberté du consentement des parties.* ». Mais toutes ces règles ne sont que la déclinaison des règles générales de validité des contrats, et c'est à ces règles qu'il faut revenir à défaut de dispositions spéciales. Ainsi, conformément à la logique contractuelle, le consentement doit porter sur l'obligation elle-même, et s'agissant d'un contrat synallagmatique, il doit être réciproque : chacun consent à la rupture du contrat. Le défaut de ce consentement affecte la validité même de la convention de rupture, dans les termes de 1109 du Code civil : « *Il n'y a point de consentement valable si le consentement n'a été donné que par erreur ou s'il a été extorqué par violence ou surpris par dol. »* Le salarié peut ainsi avoir consenti sans connaître exactement l'étendue de ses droits, ce qui peut s'analyser en une erreur sur la substance de la chose (article 1110 al. 1 : *L'erreur n'est une cause de nullité de la convention que lorsqu'elle tombe sur la substance même de la chose qui en est l'objet*). La violence constitue un cas extrême qui est peu probable (*article 1111 : « La violence exercée contre celui qui a contracté l'obligation est une cause de nullité, encore qu'elle ait été exercée par un tiers autre que celui au profit duquel la convention a été faite*). En revanche, le dol est plus plausible, dans la mesure où l'employeur reste le maître de la rédaction de la convention (article 1116 *: « Le dol est une cause de nullité de la convention lorsque les manœuvres pratiquées par l'une des parties sont telles, qu'il est évident que, sans ces manœuvres, l'autre partie n'aurait pas contracté [...]).* Le vice ne peut être établi que par le juge, comme l'indique l'article 1117 du Code civil : *« La convention contractée par erreur, violence ou dol, n'est point nulle de plein droit ; elle donne seulement lieu à une action en nullité ou en rescision (...). »*

2- Cause illicite

À côté du consentement, l'article 1108 du Code civil vise au titre des conditions de validité la cause licite dans l'obligation. L'article 1131 du Code civil ajoute que « *L'obligation sans cause, ou sur une fausse cause, ou sur une cause illicite, ne peut avoir aucun effet* » et l'article 1133 que « *La cause est illicite, quand elle est prohibée par la loi, quand elle est contraire aux bonnes mœurs ou à l'ordre public* ». Cette exigence nous ramène sur le terrain de la fraude, qui, dans le cas de la rupture conventionnelle, ne peut être abordé qu'avec précautions. En effet, comme nous l'avons abondamment souligné, il ne suffit pas que les parties aient eu des motifs de rupture unilatérale pour que le recours à la RC puisse être jugé frauduleux. Il est nécessaire que l'intention des parties ait été d'éluder des règles d'ordre public, qu'il s'agisse de droits collectifs, ou de droits individuels**.** Pour déterminer le régime de la cause illicite, on peut revenir à la distinction bien connue des civilistes entre cause illicite des obligations, et cause illicite du contrat lui-même. Cette dernière se définit comme son « mobile déterminant », celui en l'absence duquel le contractant ne se serait pas engagé[42]. Et lorsque ce mobile est illicite, le contrat est lui-même nul. Ainsi, la convention de rupture peut-être déclarée illicite comme contraire à l'ordre public, et sa nullité prononcée, si sa cause déterminante est la volonté de s'affranchir des règles légales. La nullité serait encourue même si le salarié avait eu connaissance de l'illicéité, ou même s'il l'avait même provoquée[43]. Cette situation est illustrée par l'affaire jugée par le Conseil de prud'hommes des Sables-d'Olonne le 25 mai 2010, s'agissant des droits d'un salarié accidenté du travail[44]. Le Conseil de prud'hommes rappelle à juste

---

[42] Civ. 1, 12 juillet 1989, n° de pourvoi 88-11443, *Bull.* 1989 I, n° 293, p. 194.

[43] En effet, comme l'a rappelé la Chambre sociale de la Cour de cassation à propos de la transaction, la règle *nemo auditur* ne s'applique que si la nullité du contrat résulte d'un objet ou d'une cause immorale. Cass. Soc. 10 novembre 2009, n° de pourvoi: 08-43805 et s., *Bull.* 2009, V, n° 251. Dans cette affaire c'est l'employeur qui avait frauduleusement prononcé des licenciements pour motifs personnels alors que la cause réelle était économique. Il avait transigé ensuite avec les salariés, et à la suite de l'annulation des transactions, il avait réclamé le remboursement aux salariés. Ces derniers ont pu valablement opposer la règle *nemo auditur* à l'employeur, la nullité des transactions ne procédant pas d'une cause immorale.

[44] Tiennot Grumbach, Evelyne Serverin, « De l'abus dans le recours à la rupture conventionnelle. Le CPH des Sables-d'Olonne ouvre la voie », *SSL*, 21 juin 2010, n° 1451.8-1.

titre que « *la rupture conventionnelle ne peut avoir pour but de permettre à une partie de s'affranchir de ses obligations légales au détriment des droits de l'autre partie* ». La juridiction se fonde sur un ensemble de faits pour montrer que « *l'employeur a utilisé la rupture conventionnelle alors qu'il avait pleinement connaissance de l'état de santé du salarié et ce, afin d'échapper à son obligation de reclassement et aux conséquences de l'inaptitude, notamment financières* ». La question qui reste à régler est celle de la réparation. Le Conseil de prudhommes des Sables-d'Olonne avait jugé que la rupture est abusive et doit produire les effets d'un licenciement sans cause réelle et sérieuse. La Cour d'appel de Poitiers, modifiant sur ce seul point la décision par arrêt du 28 mars 2012, est allé jusqu'au bout du raisonnement et annulé le contrat pour fraude et pour licenciement discriminatoire[45].

3- Inexécution contractuelle

En dehors de la contestation de la rupture, le droit commun des contrats laisse subsister tout le contentieux de l'inexécution. Ce contentieux peut porter sur les obligations nées du contrat rompu, comme sur les obligations nées de la convention de rupture.

- Parce qu'elle ne tranche pas un litige, la convention de rupture ne constitue pas une transaction, et n'a pas autorité de chose jugée relativement aux obligations nées du contrat de travail. L'homologation de la convention n'a pas non plus cet effet, puisqu'elle n'emporte pas vérification des sommes dues au titre du contrat. Il en résulte que des points litigieux peuvent subsister entre les parties, qui ne sont pas éteintes par la convention. Si la convention n'a pas réglé toutes les obligations nées du contrat (paiement de salaires, heures supplémentaires, clause de non-concurrence, DIF, etc.), des contentieux restent possibles, sans que la rupture soit remise en question. Les délais de prescription seront ceux du droit commun (cinq ans), et non la prescription abrégée de douze mois. Le conseil de prud'homme reste compétent dans le cadre de sa compétence d'attribution générale.

- À cela, il faut ajouter le contentieux de l'inexécution de la *convention de rupture elle-même.* Le calcul de l'indemnité de rupture, de même que son versement, peuvent être sources de litiges, qui seront portés également devant les conseils de prud'hommes, cette fois dans le délai de douze mois.

Le bilan de ce parcours de la validité montre que la RC est un outil contractuel certes à large spectre, mais dont la validité dépend à la fois des procédures spéciales, et des principes généraux des contrats. Or, le contractualisme porte des exigences qui vont bien au-delà du respect du formalisme, en ce qu'il est porteur de litiges qu'il n'est pas possible de prévenir par une procédure bien conduite. Certes, les salariés se sont montrés jusque-là peu enclins à revenir sur leur consentement. Mais il suffit de quelques contentieux pour susciter l'inquiétude des professionnels. Faute de discernement dans le choix des circonstances qui peuvent conduire à proposer une telle rupture, faute de rigueur dans la rédaction des conventions, les employeurs risquent de voir resurgir des braises contentieuses à partir des foyers qu'ils croyaient éteints.

2. DES MOTIFS DE ROMPRE LE CONTRAT DE TRAVAIL PAR UNE RUPTURE CONVENTIONNELLE

Du point de vue du droit positif, la rupture conventionnelle constitue bien un acte de rupture nouveau, autonome, et doté de son propre régime juridique. Mais du point de vue de ses motifs, il em-

[45] CA Poitiers, 28 mars 2012, RG n° 10/02441 : « En l'espèce, il est constant que c'est l'imminence de la déclaration d'inaptitude du salarié, qui impliquait la mise en œuvre de l'obligation de reclassement, ou à défaut, un licenciement entraînant le paiement des indemnités légales, qui est à l'origine de la décision de proposer à M. G, qui n'y avait nul intérêt, une rupture conventionnelle à bas coût pour l'entreprise, dès lors que la somme proposée était inférieure à l'indemnité de licenciement majorée ; Il s'agit là d'une fraude qui corrompt la convention de rupture et entraîne sa nullité; Celle-ci est également encourue sur le fondement de la discrimination à raison de l'état de santé par combinaison des textes précités au regard de l'esprit de la loi et du caractère d'ordre public de la protection des accidentés du travail ».

prunte nécessairement au répertoire des motifs existants. Comme nous l'avons souligné, ce n'est pas parce que les motifs de la rupture ne sont pas exprimés qu'ils n'existent pas, et les débats ont montré que la RC est toujours pensée en référence aux autres cas de rupture. Cependant, cette référence a surtout alimenté des accusations croisées de détournement et de substitution de motifs. Pour notre part, nous voudrions transformer cette référence aux autres cas de rupture *en outil d'analyse des entretiens,* pour rendre compte des *circonstances objectives* de conclusion d'une RC. Les circonstances de la RC peuvent ainsi être *comparées* à des « modèles de motifs », empruntés aux cas de rupture existants : démission, prise d'acte de la rupture, motifs économiques, motifs personnels, etc. Pour établir ces proximités, il nous faut d'abord disposer d'un tableau complet des modes juridiques de rupture d'un contrat de travail (I-2-1). À partir de ces cas de rupture, nous construirons différents modèles de motifs de RC (I-2-2). Ce premier travail nous permettra d'établir une liste de variables, à partir desquelles nous coderons les entretiens.

2.1. Les « motifs » de rupture de CDI

Cette première étape est descriptive. Il s'agit principalement d'identifier pour chaque cas de rupture les critères qui conditionnent leur validité juridique. Pour disposer d'une vision synthétique, nous présenterons ces cas sous forme de tableau, en soulignant pour chacun d'entre eux les variables les plus significatives : l'initiative, les motifs, la procédure, le préavis, les droits au chômage.

Tableau 2. Les cas de rupture et leurs motifs

Type de dispositif	**Caractéristiques juridiques principales**	**Fondement juridique**
Rupture conventionnelle homologuée	Rupture permettant à l'employeur et au salarié de mettre fin au contrat de travail d'un commun accord. Une procédure de rupture conventionnelle existe. **Aucune motivation de la rupture n'est requise.** **L'accord des deux parties pour rompre le contrat est nécessaire.** **Une homologation administrative est nécessaire pour la validité de la rupture.** Le salarié à droit à une indemnité de rupture conventionnelle, équivalente au minimum à l'indemnité de licenciement. Les parties peuvent convenir d'une somme supérieure. Il a le droit, le cas échéant, de bénéficier des allocations-chômage. Un contentieux est possible devant le Conseil de prud'hommes. Celui-ci peut porter sur l'éventuel vice de consentement, ou sur les indemnisations.	L. 1231-1 et s. Code trav.
Démission	Acte unilatéral de rupture du contrat de travail à **l'initiative du salarié.** **Aucune motivation** n'est requise. **Un préavis peut s'appliquer.** Le salarié n'a **droit à aucune indemnité liée à la rupture**, et **n'a pas droit en principe aux allocations-chômage.** Un contentieux est possible devant le Conseil de prud'hommes, notamment sur la volonté claire et non équivoque de démissionner.	L. 1237-1 et s. Code trav.
Licenciement pour motif économique	Acte unilatéral de rupture du contrat de travail à **l'initiative de l'employeur** pour un **motif économique** (non inhérent à la personne du salarié). Une **procédure de licenciement** existe. Une **motivation économique** est requise dans la lettre de licenciement. Des obligations d'adaptation et de reclassement sont à la charge de l'employeur.	L. 1233-1 et s. Code trav.

	Pour les licenciements collectifs, une information et une consultation des instances de représentation du personnel est nécessaire. En cas de « grand » licenciement économique, un plan de sauvegarde de l'emploi doit être élaboré par l'employeur. **Un délai de préavis peut exister.** Le **salarié a droit à une indemnité de licenciement, et bénéficie, le cas échéant, des allocations chômage.** Un contentieux devant le Conseil de prud'hommes est possible. Il peut porter sur le motif économique (caractère réel et sérieux), sur le respect de la procédure, ou sur les obligations d'adaptation et de reclassement. Un contentieux à l'initiative des représentants du personnel est possible devant le Tribunal de Grande Instance, le plus souvent sur la procédure d'information et de consultation en cas de licenciement collectif.	
Licenciement pour motif personnel	Acte unilatéral de rupture **à l'initiative de l'employeur** pour un **motif personnel. Ce motif peut être disciplinaire (exemple : licenciement pour faute) ou non (exemple : licenciement pour insuffisance professionnelle)**. Une **procédure de licenciement** existe. Un **délai de préavis peut exister.** Selon les hypothèses, le salarié aura droit ou non à une indemnité de licenciement (ex : pas d'indemnité de licenciement en cas de faute grave). S'il remplit les conditions d'ancienneté, **il bénéficie de l'assurance chômage, quel que soit le motif.** Un contentieux devant le Conseil de prud'hommes est possible, le plus souvent sur le caractère réel et sérieux du motif de la rupture.	Art. L. 1232-1 et s. Code trav.
Prise d'acte de la rupture à l'initiative du salarié	Acte unilatéral de rupture **à l'initiative du salarié**, mais **motivée par des faits reprochés à l'employeur**. Le salarié **quitte son emploi sans préavis**, et **saisit le juge.** La prise d'acte produit soit les effets d'un licenciement sans cause réelle et sérieuse si les faits invoqués la justifiaient, soit, dans le cas contraire, d'une démission. Le conseil de prud'hommes est nécessairement saisi pour cette opération de qualification. Les **droits à l'assurance chômage ne sont pas ouverts** aussi longtemps que l'imputation de la rupture n'est pas fixée. La **prise d'acte de la rupture à l'initiative de l'employeur est refusée**, et s'assimile, le cas échéant, à un **licenciement sans cause réelle et sérieuse.**	Jurisprudentiel. V. notamment Cass. Soc. 25 juin 2003, n°01-43.679 Bull. civ. V. n°209.
Action en résiliation judiciaire du contrat de travail à l'initiative du salarié	Action en justice **à l'initiative du salarié** devant le Conseil de prud'hommes afin que celui-ci prononce la rupture du contrat de travail aux torts de l'employeur. Les **manquements de l'employeur** susceptibles de justifier la résiliation judiciaire doivent être d'une gravité suffisante. Le contrat est en cours tant que le juge n'a pas statué. Si le juge **prononce la rupture aux torts de l'employeur,** les **droits au chômage sont ouverts**. En cas de rejet, et si, entre temps le licenciement n'a pas été prononcé, le contrat se poursuit. L'employeur peut décider de licencier ensuite. **L'action en résiliation judiciaire du contrat de travail à l'initiative de l'employeur est refusée** : l'employeur doit trouver un **motif de licenciement.**	Jurisprudentiel V. notamment Cass. Soc. 15 mars 2005 n°03-42.070, Bull. Civ. V. n°91.

Plan de départ volontaire	Plan **proposé à l'initiative de l'employeur**, pour un **motif économique.** Ce plan apporte des avantages, pour inciter les salariés à partir de l'entreprise. En pratique, on peut trouver de tels types de plan dans des accords de GPEC, ou, le plus souvent, à l'intérieur des plans de sauvegarde des emplois. Les salariés **ont l'initiative de se déclarer. Si l'employeur accepte, la rupture est dite d'un commun accord**. Le régime indemnitaire est **fixé par le plan**. Depuis l'arrêt Renault, il n'y a pas d'obligation de reclassement interne à la charge de l'employeur si aucun licenciement n'est prononcé par ailleurs. Le salarié **conserve le droit, le cas échéant, aux allocations chômages**. Le régime contentieux et jurisprudentiel n'est pas encore stabilisé. Même si, d'un point de vue des relations collectives de travail, un plan est établi pour une pluralité de salariés, ceux sont les salariés, pris individuellement, qui choisissent d'adhérer au plan et donc de partir.	Jurisprudentiel V. notamment Arrêt *Renault* Cass. Soc. 26 oct. 2010, n°09-15.187.

2.2. Une typologie des « motifs » de consentir à la rupture conventionnelle

Il nous faut à présent proposer des « modèles de motifs de RC » en recourant à ces différents critères. Il s'agit d'établir des *ressemblances*, et en aucune façon d'en tirer des conclusions en termes de substitution ou de contournement. Rappelons que l'objectif de l'étude est de comprendre les circonstances dans lesquelles le salarié a voulu, ou consenti à la RC, en comparant ces circonstances aux autres cas de rupture. Nous construirons ces modèles de motifs autour de « cas-types », qui ne se rencontreront pas toujours dans la réalité sous une forme pure. En effet, les frontières entre les cas sont poreuses, notamment en ce qui concerne l'initiative de la rupture, qui n'apparaît pas toujours clairement dans un entretien. Mais cette situation n'est pas spécifique à la RC. Le même flou s'observe dans tous les cas de rupture, et en cas de litige, c'est finalement au juge qu'il reviendra « de restituer leur exacte qualification aux faits et actes litigieux » (art. 12 al. 1 du Code de procédure civile).

En reprenant tous les cas de rupture, on parvient à **sept modèles**, qui se distribuent en deux groupes: les trois premiers répondent plutôt à une initiative du salarié, les quatre derniers à une initiative de l'employeur.

2.2.1. Des modèles de rupture imputables au salarié

Il existe trois situations dans lesquelles on peut dire que c'est plutôt le salarié qui a été le moteur de la rupture, mais pour des motifs différents : la démission, la prise d'acte (cf. *infra*), la résiliation judiciaire (cf. *infra*).

La rupture conventionnelle-démission

Par définition, dans la démission, c'est le salarié qui souhaite partir, et prend l'initiative de la rupture. S'il veut obtenir une RC, c'est lui qui doit en faire la proposition à l'employeur. Nous l'avons vu, c'est principalement ce modèle qui a été utilisé pour légitimer la RC : le salarié veut partir tout en souhaitant bénéficier de l'assurance-chômage. Ce modèle « idéal » a été mis en avant par les syndicats signataires pour montrer que la RC répondait aux vœux des salariés les plus mobiles. Dans ce modèle, le salarié a le plus généralement anticipé la rupture, et a donc un projet professionnel assez précis (autre emploi salarié prévu, ou création d'une entreprise). Il peut aussi souhaiter cesser toute activité professionnelle. La question que pose ce modèle est le motif du consentement de l'employeur : pourquoi accepte-t-il la demande du salarié, alors qu'il n'y a aucun intérêt ? En effet, il faut rappeler que pour lui, une RC est plus coûteuse qu'une démission (il doit verser une in-

demnité équivalente à celle de l'indemnité de licenciement) et plus lourde en procédure (il doit en passer par l'homologation, avec un risque faible, mais non nul, de refus). L'employeur ne trouve donc *a priori* aucun avantage à signer la convention de rupture, et encore moins s'il souhaitait conserver le salarié, et doit lui trouver un remplaçant. On doit alors supposer que le salarié est en bons termes avec son employeur, qui lui accorde la RC dans un esprit de « gratification ». Ou bien que l'employeur et le salarié ont des projets en commun. On doit supposer également que si l'employeur a besoin d'un délai pour trouver un remplaçant, le salarié l'accepte. À ce modèle pur peuvent s'ajouter quelques cas hybrides dans lesquels ce n'est pas uniquement le projet futur (professionnel ou personnel) qui incite le salarié au départ, mais aussi des conditions de travail qui déçoivent. Dans ces circonstances, la démission se rapproche de la rupture conventionnelle ou de la prise d'acte.

La rupture conventionnelle-prise d'acte

Ce modèle partage avec la démission un point commun : c'est le salarié qui souhaite partir, et qui est à l'initiative de la rupture, l'employeur n'étant pas disposé à prononcer un licenciement. La différence réside dans les motifs de cette volonté de départ. En effet, plus qu'un projet futur professionnel ou personnel, ce sont principalement les conditions de travail dégradées qui conduisent le salarié à vouloir partir. Ce point est très important : le salarié souhaite partir, mais il estime que ce départ est en réalité *imputable à l'employeur*. Le salarié a donc des griefs à formuler à l'encontre de l'employeur. Les conditions de travail sont détériorées, parfois consécutives à un changement de management. Le salarié se trouve le plus souvent dans une situation de stress au travail, parfois en arrêt maladie, rendant difficile, voire impossible la poursuite des relations contractuelles. Il souhaite un départ rapide, voire immédiat de l'entreprise. Contrairement à la démission, le salarié n'est pas mû par un projet spécifique de mobilité, même s'il envisage une reconversion. Du point de vue de la séquence des actions, c'est lui qui a l'initiative de la proposition de rupture, soit en demandant un rendez-vous à son employeur, soit à l'occasion de discussions sur le travail. L'employeur peut avoir intérêt à accepter la rupture conventionnelle, voire même à la proposer, s'il apparaît que le salarié n'est plus investi suffisamment dans son travail. Certes, il devra verser une indemnité, mais il échappe au risque de contentieux, surtout si, de son côté, il n'a pas rempli toutes ses obligations en matière d'adaptation à l'emploi et de formation. Dans le modèle de la prise d'acte en effet, le salarié qui saisit le Conseil de prud'hommes va mettre en évidence les fautes de l'employeur pour chercher à lui imputer la rupture, et obtenir le versement d'indemnités de licenciement sans cause réelle et sérieuse. Dans le modèle pur, le départ est immédiat, l'indemnité de rupture n'est pas négociée, et son montant reste fixé au strict minimum légal ou conventionnel.

La rupture conventionnelle-résiliation judiciaire

Ce modèle se différencie des deux précédents en ce que le salarié ne veut pas prendre l'initiative de la rupture. Il se place sur le terrain de l'exécution contractuelle, en considérant que l'employeur ne remplit pas ses obligations, sans que ces griefs rendent le travail impossible. L'employeur, de son côté, est satisfait du travail, mais ne veut pas payer ce qui lui est demandé. Pour sortir de l'impasse contractuelle, le salarié n'a ordinairement pas d'autre solution que de demander au juge de prononcer la résiliation du contrat aux torts de l'employeur, avec les dommages-intérêts afférents. Pendant toute la durée de la procédure (qui peut être longue), le contrat de travail est en cours, et les parties doivent l'exécuter. Le contentieux typique est celui du non-paiement du salaire, heures supplémentaires, ou de primes. La rupture conventionnelle peut permettre d'accélérer ce processus. C'est l'employeur qui la proposera le plus souvent, en réponse aux revendications du salarié. Cette proposition lui permet également de se défaire à moindre coût d'un salarié quérulent, dont les revendications risquent de faire tache d'huile dans l'entreprise. En acceptant la proposition, le salarié obtient plus rapidement une sortie de la relation contractuelle, et peut prendre le temps de chercher un nouvel emploi, grâce à l'indemnité de rupture et aux allocations-chômage. L'indemnité versée restera proche du minimum.

2.2.2. Des modèles de rupture imputables à l'employeur

Quatre cas correspondent à une volonté de l'employeur de mettre fin au contrat : le licenciement pour motif personnel, le licenciement pour motif économique individuel, le licenciement pour motif économique collectif, le plan de départ volontaire.

La rupture conventionnelle-licenciement personnel

Dans certaines circonstances, la RC est comparable au *licenciement pour motif personnel*. Dans ce modèle, c'est clairement l'employeur qui souhaite se séparer du salarié, pour un motif inhérent à sa personne. Ce sera donc lui qui prendra l'initiative, aussi bien sur le principe de la rupture, que sur le choix de rupture conventionnelle. Ce modèle du licenciement personnel peut être lui-même scindé en plusieurs hypothèses, correspondant à plusieurs types de motifs.

- Le motif *disciplinaire*. L'employeur reproche au salarié une violation de son contrat de travail, qui pourrait éventuellement justifier un licenciement disciplinaire.

- Les motifs *non disciplinaires,* dans l'intérêt de l'entreprise. Ici, au contraire du cas précédent, le salarié ne commet par de faute. Il s'agit d'un licenciement pour *incompétence ou insuffisance professionnelle*. Ce motif peut recouvrir toutes sortes de situations, dont certaines pourraient être considérées comme discriminatoires : c'est le cas de salariés inaptes à tout poste de travail ou partiellement aptes et non susceptibles de reclassement, ou des situations de maternité, ou des charges de famille.

Plus les motifs sont éloignés d'une cause réelle et sérieuse, plus l'employeur a intérêt à recourir à une RC. Il obtiendra le départ d'un salarié qu'il n'aurait pu licencier, sauf à prendre de sérieux risque contentieux. Le salarié qui voudra contester le motif devra en passer par la fraude, dont on a vu qu'elle était difficile à établir. En outre, et cet argument est lié au précédent, un salarié acceptant la RC ne se situera pas dans une démarche contentieuse, et n'agira que rarement en justice. Pour l'employeur qui n'est pas sûr de son bon droit, la RC apporte une vraie sécurité juridique très appréciable en comparaison du contentieux des licenciements personnels.

À l'inverse, si l'employeur est vraiment sûr du caractère réel et sérieux des motifs de la rupture, il n'a aucun intérêt à recourir à la RC: il n'hésitera pas à utiliser la voie normale du licenciement.

Mais si la RC remplace les licenciements « douteux », on peut avoir du mal à comprendre pourquoi le salarié l'accepte. On peut avancer d'abord un argument plus psychologique que juridique : un licenciement, par ses motifs, peut être traumatisant. Il constitue ensuite un handicap dans la recherche d'un autre emploi, surtout dans des métiers ou des bassins d'emploi étroits. Le salarié peut donc préférer une voie de rupture qui n'instille pas de doute sur ses qualités professionnelles. En outre, les indemnisations sont comparables à celles d'un licenciement juridiquement causé. Le salarié peut donc estimer qu'il sauve l'essentiel de ses droits, même s'il perd toute possibilité de demander une indemnité supplémentaire à l'indemnité de rupture. Enfin, les sommes versées le sont dès la rupture du contrat, et le salarié a le droit aux allocations-chômage. Tous ces éléments, conjugués à la certitude que de toute façon il n'y a pas d'avenir possible dans cette entreprise, peuvent convaincre le salarié d'accepter la RC proposée par l'employeur.

De manière générale, pour toutes les ruptures conventionnelles qui correspondent à de tels motifs, on peut estimer que l'employeur n'est pas totalement certain de la pertinence des motifs personnels pouvant justifier la rupture. La RC est donc une alternative pour limiter une remise en cause judiciaire des motifs de la rupture, sans avoir à conclure de coûteuses transactions.

La rupture conventionnelle-licenciement économique individuel

La RC peut aussi répondre à des motifs économiques liés à l'emploi du salarié. Comme nous l'avons vu plus haut, il n'est pas exclu de procéder à une rupture conventionnelle pour des motifs économiques, dès lors que ce recours ne vise pas à s'affranchir de la procédure de licenciement économique collectif. Dans notre hypothèse, l'employeur peut avoir plusieurs raisons de proposer

une telle rupture. Tout d'abord, pour des raisons financières. La RC ne coûte pas plus cher à l'employeur, et surtout, elle le dispense de se préoccuper du reclassement, et lui permet de procéder à une embauche ultérieure sans être tenu par la priorité de réembauchage. Les risques de contentieux judiciaires s'en trouvent réduits d'autant. Ensuite, la rupture peut prendre effet très rapidement, quelle que soit l'ancienneté du salarié, puisque la RC dispense du préavis.

Le consentement du salarié n'est pas difficile à obtenir. Ce dernier sait que son emploi va être supprimé. Il sera sensible à la proposition financière, surtout si elle est améliorée par rapport au minimum légal ou conventionnel.

La rupture conventionnelle-licenciement économique collectif

La RC peut aussi se rapprocher des licenciements économiques *collectifs.* L'employeur souhaite supprimer un ou plusieurs emplois, et se séparer des salariés, sans disposer nécessairement de justifications suffisantes pour un licenciement économique. On voit bien l'avantage, qu'il tire de la RC : un coût moindre, un risque contentieux réduit. Mais on l'a vu, ce choix est juridiquement beaucoup plus risqué, et au fil des arrêts rendus sur la question, on peut penser que les employeurs hésiteront à l'utiliser dans un contexte de suppression de nombreux emplois.

Du côté du salarié, l'accord peut être plus difficile à obtenir. Par définition, le salarié n'est pas seul à se voir proposer une rupture, et il peut s'informer sur l'intérêt pour lui d'être inclus dans un licenciement économique collectif, notamment en raison du droit au reclassement et à la priorité de réembauche. La RC n'est intéressante pour lui que s'il peut négocier une indemnité de rupture supérieure au niveau conventionnel ou légal. La RC se rapproche alors des dispositifs greffés au droit du licenciement économique qui impliquent l'accord du salarié (convention de reclassement personnalisé, contrat de transition professionnelle, congé de mobilité, contrat de sécurisation professionnelle).

La rupture conventionnelle-plan de départ volontaire

Dernière hypothèse de rupture dans l'intérêt de l'employeur, la RC, proposée à plusieurs salariés, peut s'apparenter à un *plan de départs volontaires*. On sait que dès lors qu'il n'y a aucun licenciement, ces plans dispensent l'employeur de proposer un reclassement. S'il n'y a pas violation des règles du licenciement économique collectif, il peut proposer des ruptures conventionnelles, soit en complément, soit en lieu et place d'un plan. Là encore, l'emploi est supprimé. À la différence du licenciement économique, c'est le salarié qui est à l'initiative de la rupture : l'employeur indique son souhait de voir partir, sous des conditions financières avantageuses, une partie de ses effectifs, et les salariés déclarent adhérer au plan.

Cependant, les plans de départs volontaires sont généralement très coûteux pour l'employeur. Il peut être tenté de conclure un certain nombre de RC pour réduire l'ampleur du plan.

Quant aux salariés, ils peuvent préférer la RC pour plusieurs raisons. Tout d'abord, ils peuvent considérer qu'à court ou moyen terme, leur avenir dans l'entreprise est compromis. Ils peuvent être tentés par des indemnités élevées, versées immédiatement. Enfin, ils peuvent s'orienter plus rapidement vers un projet professionnel ou personnel.

Pour résumer, la rupture conventionnelle homologuée peut être ramenée à sept modèles différents de ruptures : démission, prise d'acte, résiliation judiciaire, licenciement pour motif personnel, licenciement économique individuel, licenciement économique collectif, plan de départ volontaire). Comme nous l'avons souligné, ces modèles se rencontreront rarement à l'état pur dans la pratique. Des formules hybrides vont apparaître, qui combinent les traits de différentes formes de rupture, avec des proximités plus ou moins probables. Par exemple, on pourra voir des modèles à mi-chemin entre celui de la démission et celui de la prise d'acte. L'analyse des entretiens doit permettre d'affiner ces configurations, notamment en ajoutant des variables comme la taille de l'entreprise, l'âge du salarié, la date de départ effectif de l'entreprise, les projets professionnels lors de la rupture, et les indemnisations versées. Il reste à présent à confronter ces cas-types aux cas réels.

Partie 2

CONSTITUTION ET EXPLOITATION D'UN ÉCHANTILLON DE SALARIÉS CONCERNÉS PAR UNE RUPTURE CONVENTIONNELLE

La convention prévoyait la constitution d'un échantillon par tirage au sort dans cinq départements. Nous présenterons successivement les modalités de constitution de cet échantillon (1), puis les réponses obtenues et les entretiens effectués (2).

1. UN ÉCHANTILLON RAISONNÉ PAR DÉPARTEMENT

L'enquête est réalisée dans cinq départements : Doubs (25), Gironde (33), Yvelines (78), Tarn (81) et Hauts-de-Seine (92). Ces départements ont été choisis par la Direction générale du travail à partir d'une sélection que nous avions préparée avec une partition en cinq classes des départements métropolitains établie à partir de la structure sectorielle des emplois. Deux autres caractéristiques ont ensuite été prises en compte au moment de sélectionner deux ou trois départements de chaque classe : la structure des demandes d'emploi en fin de mois DEFM 2010 en termes de catégories de chômage (de A à E) et les évolutions annuelles de chômage de 2005 à 2010.

Tableau 3. Structure sectorielle des emplois en %

%	Agro-alimentaire	Industriel	Construction	Tertiaire marchand	Tertiaire non marchand
Doubs	2,2	22,7	6,2	36,9	32,0
Tarn	5,4	14,8	7,5	40,5	31,8
Gironde	3,5	10,2	7,0	47,9	31,5
Yvelines	0,4	15,4	6,8	49,2	28,2
Hauts-de-Seine	-	10,4	4,1	68,0	17,6

Le Doubs représente le type de département industriel avec 23 % d'emploi industriel fin 2008, contre 14 % en moyenne métropolitaine. Il se caractérise également par une évolution supérieure à la moyenne du nombre de demandeurs d'emplois (catégories A, B et C) entre 2007 et 2008 (+8 % contre +5 % en moyenne métropolitaine) et entre 2008 et 2009 (+26 % contre +18 % en moyenne). En revanche, l'évolution de 2009 à 2010 est inférieure à la moyenne, +1 % contre +5 %. Le département se caractérise également par une part importante dans la DEFM de fin 2010 de la catégorie A (sans emploi, tenus à des actes positifs de recherche d'emploi), 60 %, et de la catégorie E (en emploi, non tenus à des actes positifs de recherche d'emploi), 5 %.

Le Tarn représente le type de département plus « agricole » avec 5 % d'emploi agroalimentaire fin 2008, contre 3 % en moyenne métropolitaine. Il se caractérise par des évolutions moins marquées que la moyenne métropolitaine du nombre de demandeurs d'emplois (catégories A, B et C) de 2005 à 2010. Par exemple, +11 % de 2008 à 2009 contre +18 % en moyenne. Il se caractérise également par une part plus importante dans la DEFM de fin 2010 de la catégorie E (en emploi, non tenus à

des actes positifs de recherche d'emploi), 10 %, et moins importante de la catégorie A (sans emploi, tenus à des actes positifs de recherche d'emploi), 55 %.

Tableau 4. Évolution en % du nombre de demandeurs d'emploi (catégories A, B et C) de 2005 à 2010

%	2006/2005	2007/2006	2008/2007	2009/2008	2010/2009
Doubs	- 8	- 12	+ 8	+ 26	+ 1
Tarn	- 6	- 8	+ 7	+ 11	+ 5
Gironde	- 12	- 9	+ 5	+ 17	+ 8
Yvelines	- 12	- 10	+ 2	+ 21	+ 5
Hauts-de-Seine	- 12	- 12	+ 2	+ 19	+ 3
Moyenne métropolitaine	**- 10**	**- 9**	**+ 5**	**+ 18**	**+ 5**

La Gironde représente un type de département proche de la moyenne nationale en termes d'emplois, avec quatre points de moins en emploi industriel et quatre de plus en emploi tertiaire, partagé entre marchand et non marchand. Il se caractérise également par des évolutions moyennes du nombre de demandeurs d'emplois (catégories A, B et C) de 2005 à 2009. Entre 2009 et 2010 en revanche, l'évolution est de +8 % contre +5 % en moyenne. Par exemple, + 11 % de 2008 à 2009 contre + 18 % en moyenne. Dans la DEFM de fin 2010, la catégorie A (sans emploi, tenus à des actes positifs de recherche d'emploi) représente 56 % et la catégorie E (en emploi, non tenus à des actes positifs de recherche d'emploi), 9 %.

Le département des Yvelines est moyennement tertiarisé et son emploi industriel est supérieur de pratiquement deux points de pourcentage à la moyenne. Dans une évolution plus favorable que la moyenne du nombre de demandeurs d'emploi de 2005 à 2010, l'année 2009 est une exception avec +20 %, contre +18 % en moyenne. La part de la catégorie A dans la DEFM de fin 2010 est supérieure à 63 %.

Tableau 5. Structure de la DEFM de fin 2010 en termes de catégories

	Tenus à des actes positifs de recherche d'emploi			Non tenus à des actes positifs de recherche d'emploi	
	Sans activité	Activité réduite ≤ 78 h	Activité réduite longue >78 h	En stage, formation, maladie…	Contrats aidés
	Cat. A	Cat. B	Cat. C	Cat. D	Cat. E.
Doubs	60,5	10,4	17,5	7,0	4,5
Tarn	54,9	11,7	17,4	6,0	10,0
Gironde	56,3	12,4	17,7	5,1	8,5
Yvelines	63,4	10,0	14,6	5,5	6,6
Hauts-de-Seine	64,9	10,3	14,2	4,5	6,1

Enfin, le département des Hauts-de-Seine se caractérise par une concentration de son emploi dans le tertiaire (86 % contre 77 % en moyenne) et en particulier dans le tertiaire marchand, 68 % contre 47 %. L'évolution du nombre de demandeurs d'emploi de 2005 à 2010 est plus favorable que la moyenne, sauf en 2009 où elle rejoint la moyenne nationale à +19 %. La part de la catégorie A dans la DEFM de fin 2010 atteint 65 %.

Dans ces départements, les services du ministère du Travail (les unités territoriales) ont tiré, sur demande de la DGT qui a organisé le processus, cent formulaires Cerfa relatifs à la rupture conventionnelle par département en novembre 2010. L'échantillon a été sélectionné par tirage systématique en déterminant pour chaque département le pas afin que la taille de l'échantillon soit d'une centaine d'unités. Les noms, adresses et numéros de téléphone lorsqu'ils existaient ont été transmis au CEE.

Nous avons alors rédigé un courrier (annexe n° 2) que nous avons envoyé aux cinq cent cinq personnes, accompagné d'une enveloppe timbrée pour la réponse. Vingt-neuf enveloppes nous ont été retournées sans être distribuées (« Pli non distribuable »). Sur les quatre cent soixante-seize courriers distribués, cinquante-cinq ont fait l'objet d'une réponse soit 12 %, par courrier pour l'essentiel (quarante-neuf cas), en utilisant le courriel (quatre cas) ou en laissant leurs coordonnées sur le répondeur téléphonique mis à la disposition des enquêtés (deux cas).

2. LES RÉPONDANTS ET LES ENQUÊTES

Cinq enquêteurs, un par département, ont été recrutés pour effectuer les prises de contact et les entretiens, chacun ayant en charge la réalisation de vingt entretiens. Ils ont reçu deux jours de formation assurés par l'équipe du CEE en charge de la recherche, puis ont commencé les prises de rendez-vous.

Sur les cinquante-cinq salariés qui ont répondu positivement à notre courrier, cinquante-deux ont été effectivement interviewés, dont quatre par téléphone du fait de l'impossibilité d'organiser un entretien en face à face. Dans trois cas, il s'est avéré impossible d'organiser pratiquement un entretien. Pour atteindre les cent entretiens, réalisés au 5 juillet, les enquêteurs ont relancé des contacts à partir de la liste initiale, par téléphone le plus souvent et, dans le département du Tarn, par un nouveau courrier. Les relances ont été organisées de façon à rechercher une variété de situations définies à partir des indications complémentaires fournies par l'équipe responsable de l'étude aux enquêteurs avec les listes de contacts transmises par les cinq unités territoriales. Il s'agit notamment du niveau du salaire de référence indiqué dans le Cerfa et de l'ancienneté dans l'entreprise au moment de la rupture conventionnelle. De même, un effort particulier a été fait pour interviewer des salariés protégés et des salariés dont la rupture conventionnelle n'avait pas été homologuée par les services départementaux du ministère du Travail. Sur les vingt-neuf contacts fournis, sept ont été effectivement interrogés, six en face à face et un par téléphone.

Tableau 6. Exploitation de la liste des adresses

Effectifs	**Courrier pas distribué**	Pas de contact	Essais infructueux	Entretiens réalisés	Total (*distribué*)
Doubs	**6**	60	12	33	100 *(94)*
Gironde	**11**	50	23	22	106 *(95)*
Yvelines	**3**	62	15	19	99 *(96)*
Tarn	**4**	56	21	19	100 *(96)*
Hauts-de-Seine	**5**	59	16	20	100 *(95)*
Total	**29**	287	87	102	505 *(476)*

De la même façon, les unités territoriales avaient ajouté dans les listes des cas de salariés protégés qui avaient connu une procédure de RC en novembre 2010 ou dans les mois précédents. Sur les vingt-deux cas, huit ont été finalement interrogés, sept en face à face et un au téléphone. Finalement, cent deux entretiens ont été menés, quatre-vingts en face à face et douze par téléphone.

Tableau 7. Exploitation de la liste des adresses* selon le niveau de salaire

	Faible	Assez faible	Moyen	Assez fort	Fort
Ensemble	91	91	99	90	92
Volontaires	8	7	10	15	10
Enquêtés	17	14	23	21	16

* ensemble des 463 salaires de référence connus.

Les distributions du salaire et de l'ancienneté sont proches entre les enquêtés et l'ensemble de la population.

Tableau 8. Exploitation de la liste des adresses selon le niveau de l'ancienneté

	Faible	Assez faible	Moyenne	Assez forte	Forte
Ensemble	100	104	98	101	102
Volontaires	6	11	8	13	14
Enquêtés	15	19	20	26	22

Ensemble des 505 anciennetés connues.

Les relances ciblées réalisées par les enquêteurs ont permis de rapprocher les caractéristiques des répondants de celles de l'échantillon. En effet, les volontaires se caractérisent par une plus faible présence des salaires et des anciennetés les plus faibles.

3. L'EXPLOITATION DU FICHIER DES CINQ CENTS SALARIÉS

Tableau 9. Le statut juridique

Libelle du statut juridique	Échantillon de RC	Salariés enquêtés
NON RENSEIGNÉ	79	8 (-8)
Société : SA	185	48 (+11)
Société : SARL	142	26 (-2)
Société civile	13	3 (+0)
Association	24	6 (+3)
Société : autre	9	6 (+4)
Travailleur individuel et profession libérale	57	4 (-7)
Total	509	101

Lire ainsi : Dans l'échantillon de départ, 185 salariés travaillaient dans une société anonyme (SA) au moment de leur rupture conventionnelle. Ils sont 48 parmi les enquêtés, soit 11 de plus que le nombre qui correspond à la part des SA dans l'ensemble des entreprises de départ.

À l'excédent de SA (+11) dans les entreprises des salariés enquêtés répond le déficit d'enquêtés travaillant dans des entreprises individuelles ; il manque sept entretiens sur les onze attendus. Ce qui est cohérent avec la plus grande difficulté à enquêter les salariés ayant connu une RC dans les entreprises de petite taille (cf. *infra*). La proximité entre les parties de la RC, généralement plus grande dans les petites structures, crée certainement des difficultés à l'explicitation des circonstances et des modalités de la RC, en raison de la confidentialité consentie au moment du départ ou au contraire de la violence du conflit que l'absence de procédure ne permet pas de traiter correctement.

Tableau 10. Le secteur d'activité

Code	Libelle	N*	n*	% France*
NR	NON RENSEIGNÉ	69	6 (-8)	-
A	Agriculture, sylviculture et pêche	5	1 (+0)	1
C	Industrie manufacturière	62	13 (+1)	20
D	Production et distribution d'électricité, de gaz, de vapeur et d'air conditionné	2	1 (+1)	
E	Production et distribution d'eau ; assainissement, gestion des déchets et dépollution	1	0 (+0)	
F	Construction	52	8 (-2)	9
G	Commerce ; réparation d'automobiles et de motocycles	109	26 (+4)	18
H	Transports et entreposage	14	4 (+1)	8
I	Hébergement et restauration	30	4 (-2)	5
J	Information et communication	23	4 (-1)	4
K	Activités financières et d'assurance	5	0 (-1)	5
L	Activités immobilières	8	1 (-1)	1
M	Activités spécialisées, scientifiques et techniques	43	11 (+2)	14
N	Activités de services administratifs et de soutien	34	9 (+2)	
P	Enseignement	10	4 (+2)	10
Q	Santé humaine et action sociale	21	4 (+0)	
R	Arts, spectacles et activités récréatives	7	1 (+0)	5
S	Autres activités de services	14	4 (+1)	
TOTAL		509	101	100

* la colonne **N** correspond à l'échantillon de RC, la colonne **n** aux salariés enquêtés et la colonne % France à la répartition des salariés par secteurs d'activité (ordre de grandeur).

Lire ainsi : Dans l'échantillon de départ, 52 salariés travaillaient dans une entreprise du secteur de la construction (code NAF niveau 1 : F). Ils sont 8 à avoir été interviewés, soit 2 de moins de ce qui aurait été nécessaire pour que la part du secteur de la construction dans l'échantillon de départ soit exactement représentée dans l'échantillon des interviewés.

En termes de secteur d'activité, les entreprises des salariés enquêtés se répartissent comme l'échantillon de départ. Quatre secteurs regroupent plus de la moitié de l'échantillon des cinq cent neuf ruptures conventionnelles de départ : cent quatre dans le secteur du commerce et de la réparation d'automobiles et de motocycles, soixante-deux dans les industries manufacturières, soixante-et-un dans la construction et quarante-deux dans les activités spécialisées, scientifiques et techniques. Les écarts sont en général très faibles. On peut seulement relever un déficit d'enquêtés dans le sec-

teur de la construction : les cinquante et un salariés de ce secteur dans l'échantillon de départ laissaient espérer dix entretiens et seuls sept ont été effectivement réalisés. Les quatre secteurs qui regroupent 51 % des ruptures conventionnelles de l'échantillon de départ représentent la moitié des cas enquêtés. De plus, les enquêtés sont bien répartis dans l'ensemble des secteurs d'activité présents dans l'échantillon de départ. Par rapport à la répartition France entière des salariés par grands secteurs d'activité, il n'y a pas de différences notables : les industries et les transports semblent sous-représentés mais les 16 % de non-réponses peuvent ne pas être répartis au hasard dans l'ensemble des secteurs d'activité.

Tableau 11. Tranche d'effectif salarié de l'entreprise

code	N*	n*	Libellé	% France
NN	125	12 (-13)	Unités non employeuses et NR	-
00	27	7 (+2)	0 salarié au 31/12, salarié(s) dans l'année	20
01	51	8 (-3)	1 ou 2 salariés	
02	52	8 (-2)	3 à 5 salariés	
03	30	5 (-1)	6 à 9 salariés	
11	33	9 (+2)	10 à 19 salariés	11
12	36	7 (+0)	20 à 49 salariés	16
21	32	12 (+4)	50 à 99 salariés	13
22	17	6 (+2)	100 à 199 salariés	40
31	12	2 (+0)	200 à 249 salariés	
32	26	8 (+1)	250 à 499 salariés	
41	24	6 (+1)	500 à 999 salariés	
42	20	7 (+3)	1 000 à 1 999 salariés	
51	13	2 (-1)	2 000 à 4 999 salariés	
52	7	0 (-1)	5 000 à 9 999 salariés	
53	4	2 (+1)	10 000 salariés et plus	
Total	509	101	Total	100

* La colonne N correspond à l'échantillon de RC et la colonne n aux salariés enquêtés. La colonne France donne un ordre de grandeur de la répartition France entière.

Lire ainsi : La taille de l'entreprise de 4 des 509 salariés de l'échantillon transmis par les UT est de 10 000 salariés et plus au 31 décembre 2009 (code 53 de la base SIREN). Dans l'échantillon des 101 salariés enquêtés, 2 ont une entreprise de cette classe de taille, soit un salarié de plus que le nombre attendu.

Les salariés des entreprises de moins de dix salariés ont plutôt moins répondu à notre demande d'entretien : vingt-trois salariés ont été interviewés, soit huit salariés de moins que les trente et un attendus pour que la part des entreprises de moins de dix salariés des enquêtés soit exactement identique à celle des cinq cent neuf salariés de l'échantillon de départ. En revanche, les salariés des entreprises de dix à deux mille salariés sont en excédent parmi les interviewés : cinquante et un salariés, treize de plus qu'attendu.

Les écarts sont faibles, et les salariés enquêtés ne diffèrent pas de l'échantillon de base par la taille de leur entreprise.

En revanche, la répartition France entière des salariés par classe de taille des entreprises montre une sous-représentation des entreprises les plus grandes. Néanmoins, la comparaison est seulement indicative du fait en particulier que nous ne disposons pas de la taille pour 27 % dans notre échantillon de départ…

Tablea 12. Les salaires

Montant des salaires nets mensuels (données Cerfa)

	N*	n*	Libellé
Q1	103	20 (-1)	Quintile inférieur, salaire inférieur à 1 360 euros
Q2	100	13 (-7)	Deuxième quintile, entre 1 360 et 1 710 euros
Q3	101	23 (+3)	Troisième quintile, entre 1 710 et 2 130 euros
Q4	99	23 (+3)	Quatrième quintile, entre 2 130 et 3 000 euros
Q5	102	22 (+2)	Dernier quintile, salaire supérieur à 3 000 euros
Total	*509*	*101*	

Les salariés du deuxième quintile (quintiles calculés sur les cinq cent neuf RC de l'échantillon initial) ont sensiblement moins répondu à l'enquête. Cependant, la diversité des niveaux de salaire est bien représentée dans l'échantillon enquêté.

Partie 3

LES ENTRETIENS : RÉSULTATS BRUTS

Les entretiens se sont déroulés suivant un guide établi à partir d'une pré-enquête effectuée par les responsables de la recherche. Le guide a été mis au point après des entretiens réalisés en mars et avril 2011 auprès d'une dizaine de salariés ayant connu une RC et de plusieurs conseillers du salarié dont les coordonnées nous ont été fournies par la CFDT. Nous avons également rencontré le directeur d'une unité territoriale. Le guide a également bénéficié des échanges avec le service de la Dares en charge de l'enquête statistique par téléphone auprès de trois mille salariés. Il a ensuite été présenté et discuté lors de la première réunion de formation des enquêteurs, les 4 et 5 mai 2011.

Nous présentons en annexe 2 du présent rapport le guide d'entretien. Il comporte six séquences qui suivent l'ordre chronologique des événements et de la situation des personnes.

- La première séquence vise à identifier *le contexte de l'entreprise et de l'emploi du salarié*. Dans ce premier volet, on cherche à reconstituer les grands traits de la trajectoire professionnelle du salarié, les évènements marquants qui ont émaillé la vie de l'entreprise et plus précisément, on cherche à déterminer le contexte général dans lequel va s'inscrire la proposition de la rupture conventionnelle. On cherche notamment à reconstituer les moments importants de la trajectoire du salarié durant les années précédentes : était-il depuis longtemps dans l'entreprise ? Était-il satisfait de son poste ? De son salaire ? Avait-il connu des évolutions ? Quels ont été les grands changements ou événements dans sa vie de salarié dans cette entreprise ou quels ont été les postes successifs qu'il a occupés ? De la même manière, on cherche à comprendre – toujours à travers le récit du salarié – quels ont été les événements marquants dans la vie de l'entreprise : changements managériaux, rachat, difficultés économiques ou au contraire expansion…
- La deuxième séquence vise à décrire de la manière la plus précise possible les *circonstances* qui ont conduit le salarié ou l'employeur à envisager une rupture de contrat puis la rupture conventionnelle (ambiance au sein de l'entreprise, raisons évoquées pour justifier la rupture de contrat de travail, ressenti du salarié…). L'idée est, au-delà de l'imputation d'une cause ou d'un responsable, de comprendre l'ensemble des événements qui ont pu conduire à l'idée que la rupture du contrat et, plus précisément, la rupture conventionnelle constituaient une solution. Il s'agit de voir si le salarié avait déjà pensé à partir, si ce sont des événements personnels qui sont apparus peu avant qu'il soit fait mention de la rupture ou si, au contraire, dans les mois précédant celle-ci, des événements liés à l'entreprise, des changements dans le travail sont advenus. Il s'agit donc de comprendre comment les parties en sont venues à envisager la rupture conventionnelle.
- La troisième séquence est axée sur le *déroulement de la procédure de rupture conventionnelle.* Dans ce troisième volet, on cherche à recueillir des informations sur les différents *items* du formulaire Cerfa rempli conjointement par l'employeur et le salarié (emploi occupé par le salarié, entretiens, assistance, convention de rupture, décision de l'unité territoriale…).
- La quatrième séquence est consacrée à l'*homologation de la rupture et à ses suites.*
- La cinquième rend compte du *devenir de l'emploi occupé et de la situation du salarié après la rupture.*
- Enfin, la dernière séquence vise à recueillir l'*opinion* du salarié sur le dispositif, aussi bien au regard de sa situation personnelle que de sa portée générale.

La réalisation des entretiens nous conduit à faire trois remarques s'agissant de la disponibilité des informations relatives à la RC (ces remarques ont été portées à la connaissance de la Dares tout au long du processus de conception du questionnaire de l'enquête quantitative).

- La première observation concerne la pertinence du choix du mois de référence pour effectuer les entretiens. Les enquêteurs indiquent que le délai de six mois retenu semble optimal, et ce, pour deux raisons. D'une part, un délai plus long serait préjudiciable à la qualité de l'entretien, car les personnes interrogées ont déjà des difficultés pour se souvenir de certains événements. Elles se souviennent mieux des événements désagréables ou des conflits qui ont pu apparaître, mais plus difficilement des événements qui se sont bien déroulés. D'autre part, un délai plus court ne permettrait pas de connaître la trajectoire récente des individus, notamment en ce qui concerne leur situation au regard du travail.
- La seconde observation porte sur la qualité des données d'identification figurant sur les Cerfa. Cette question est importante pour les exploitations statistiques, mais aussi pour toute enquête qui prend appui sur cette source pour remonter aux personnes. Il apparaît qu'au moins 60 % des Cerfa étaient mal renseignés : ou bien, ils ne comportaient pas de numéro de téléphone, ou bien le numéro était faux ou non attribué. Pour retrouver les personnes, il faut donc recourir aux annuaires, ce qui a pu se faire sans trop de difficultés dans le cas de notre enquête, mais qui requiert des investigations complémentaires qui peuvent être lourdes si le nombre de personnes à enquêter est élevé.
- La troisième observation concerne les données qui peuvent être collectées au cours des entretiens. On aurait pu penser que ces données seraient complémentaires de celles figurant dans les Cerfa. Or, on découvre que certaines personnes n'ont jamais vu ce document, ou en méconnaissent le contenu. Ensuite, à le supposer bien rempli et bien connu, le formulaire est loin de collecter toutes les informations liées à la rupture. Comme nous l'avons indiqué, le formulaire a été axé surtout sur l'indemnité de rupture, ce qui laisse hors champ l'essentiel du contenu de la convention de rupture et de ses annexes. Ainsi, les personnes font état de diverses sommes versées en complément, ou indiquent que l'indemnité de rupture est composée de sommes de nature différente, ou soulignent l'existence de clauses spécifiques dans leurs conventions (clauses de confidentialité[46], clauses de renonciation aux recours, etc.). Pour obtenir des informations, il ne faut pas tabler sur la seule mémoire des personnes. Il est préférable de demander aux enquêtés de se munir des « documents » ou des « papiers » qui leur ont été remis au cours de la procédure, ou au terme de l'entretien. C'est cette consigne qui a été donnée aux enquêteurs dans le cadre de nos entretiens en face à face, et elle doit l'être *a fortiori* pour la conduite d'entretiens téléphoniques.

Les résultats qui suivent sont présentés « bruts ». C'est-à-dire que nous avons pris comme base de travail les cent un entretiens dont nous disposions et nous avons tenté de présenter des tris et des comptages simples. Bien sûr, nous sommes conscients des limites de cette manière de procéder : l'échantillon ainsi constitué n'a aucune vocation à être représentatif, ni des salariés ayant connu une rupture conventionnelle ni des entreprises auxquelles ils appartiennent. Néanmoins, il nous a paru intéressant de présenter l'ensemble de ces résultats. Nous procédons en suivant l'ordre chronologique qui a également été celui de l'entretien : nous rendons compte d'abord de l'amont de la rupture en nous intéressant aux entreprises auxquelles appartiennent les salariés qui ont répondu aux enquêteurs, aux salariés eux-mêmes, et aux circonstances puis, dans un deuxième temps, nous rendons compte de ce que nous avons appris sur la procédure en elle-même (assistance du salarié, indemnité…), avant de présenter ce qui concerne l'après-rupture.

---

[46] Un cadre interrogé nous a expliqué cette clause particulière du contrat : « *je ne sais pas à quels fins seront utilisées ces informations, mais sachez que j'ai signé une charte comme quoi je n'attaquerai pas l'entreprise. Il y a un article dans le document qui dit qu'effectivement on me donne ce que je veux, mais moyennant quoi… Vous comprenez le sens…* ». Parfois, le silence des salariés est donc contractualisé, même si la valeur juridique d'une telle clause est nulle.

1. L'AMONT DE LA RUPTURE

Cette partie a pour but de rendre compte des contextes différenciés de rupture conventionnelle que ce soit au niveau de l'entreprise (1), de l'emploi du salarié (2) et du contexte de la rupture du contrat (3).

1.1. Le contexte de l'entreprise ayant conclu une rupture conventionnelle avec les salariés interviewés

Trois éléments essentiels de l'enquête de terrain seront abordés : le secteur d'activité des entreprises (1.1.), la taille et l'évolution des effectifs (1.2.), la situation économique et sociale ainsi que les grands événements ayant marqué l'entreprise (1.3.).

1.1.1. Le secteur d'activité des entreprises ayant conclu une rupture conventionnelle

Tant en Île-de-France qu'en province, les secteurs d'activité des entreprises auxquelles appartiennent les salariés ayant procédé à une rupture conventionnelle sont très hétérogènes. À titre d'exemple, l'agriculture, l'aéronautique, le transport, la restauration, la communication, le conseil, l'industrie pharmaceutique, le textile, la distribution, l'artisanat (plomberie, peinture, électricité), la construction, la grande distribution, la vente (incluant le e-commerce), le *marketing*, etc., constituent autant de secteurs d'activité représentés dans notre enquête. Aucun ne semble se dégager plus qu'un autre. L'échantillon recouvre également tous types d'établissement (commerces, entreprises, usines, cabinets libéraux, associations de service, *start-up*, etc.). En somme, concernant cette variable aucun profil type ne semble émerger de notre enquête.

1.1.2. Taille de l'entreprise[47] et évolutions des effectifs

La distinction Île-de-France/province est relativement nette, puisque c'est en région parisienne que l'on trouve davantage de grandes entreprises (plus de quatre cent quatre-vingt-dix-neuf salariés), alors qu'elles ne sont quasiment pas représentées en province. Ceci s'explique notamment par le fait que les sièges sociaux des entreprises se regroupent essentiellement à Paris.

Hormis cette distinction géographique, la taille des entreprises auxquelles appartiennent les salariés qui ont répondu est également très diversifiée, allant de la très petite entreprise à la multinationale. En effet, l'échantillon[48] compte des entreprises de moins de cinq salariés à plus de quatre mille salariés en France et à plus de vingt mille salariés toutes filiales mondiales confondues.

1.1.3. Situation économique, sociale et organisationnelle des entreprises auxquelles appartiennent les salariés interviewés

Selon les dires des salariés interviewés, la situation économique, sociale et organisationnelle des entreprises auxquelles ils appartiennent apparaît également diversifiée : près d'un quart connaît une situation stable, un autre quart une expansion malgré la crise et la moitié subit une baisse importante d'activité, du chiffre d'affaires et/ou des effectifs (28 % des salariés interrogés déclarent que leur entreprise connaissait des difficultés ; 33 % qu'elle avait réduit ses activités, 44 % qu'elle avait réduit ses effectifs). En outre, une importante majorité des établissements auxquels appartiennent les enquêtés a connu un rachat ou une fusion dans l'histoire, plus ou moins récente, de l'entreprise. Certaines ont également procédé à de la sous-traitance et à la délocalisation de certaines activités. 40 % signalent un changement dans le management. Enfin, nombre de services des personnes interrogées étaient soumis à de fortes restrictions budgétaires. Nous présentons plus en détail ces différentes situations.

---

[47] La taille de l'établissement du lieu de travail du salarié et celle du groupe auquel l'entreprise se rattache sont à distinguer.

[48] « L'échantillon » signifie : l'ensemble des 101 salariés ayant été interviewés.

1.1.3.1. Situations économiques et sociales favorables

Sur les cent une personnes interrogées, environ la moitié estime que leur entreprise était plutôt en bonne santé financière et sociale ou du moins en situation stable et, dans certains cas, les effectifs sont en hausse et l'activité en développement :

- Un centre d'appel axé sur la partie téléphonie mobile recrute de façon importante : trois cents personnes à l'ouverture du site en 2002 et, actuellement, suite à l'ouverture d'une deuxième base, l'entreprise compte entre trois cent cinquante et quatre cents salariés.

- Une entreprise d'aménagements numériques a quadruplé ses effectifs en cinq ans à la suite du développement de son activité et de rachat de filiales.

- Il en va de même pour cette entreprise : « *c'est vrai que nous, on fait partie des rares en France à ne pas avoir connu la crise ou à l'avoir connue en décalé. C'est une société qui vend des pièces détachées d'électroménager donc qui vit plus facilement dans ces périodes de crise dans la mesure où les gens ne vont pas forcément acheter du neuf. Donc, ça a été l'effet inverse, nous 2008-2009, ça a été deux années de très gros boum et 2010, l'année de la confirmation* ».

1.1.3.2. Situations économiques et sociales instables et dégradées

Environ la moitié des établissements de l'échantillon est décrite comme étant en difficultés financières ou en baisse d'activité. Ces établissements connaissent pour beaucoup une baisse d'effectifs que ce soit par une non-reconduction des contrats à durée déterminée, un non-remplacement des départs[49], des licenciements[50] ou par des ruptures conventionnelles[51]. Dans ces situations de crise, la RC est bien souvent à l'initiative de l'employeur, comme nous le verrons plus en détail par la suite.

- « *C'est souvent qu'on entendait l'assistante comptable dire qu'elle ne savait pas comment on allait payer le personnel à la fin du mois, donc oui, une situation financière difficile. Sur les relevés de comptes, on tombait à moins 393 000 tous les mois* ».

- « *On avait des chantiers tout le temps, on travaillait beaucoup, mais on avait du mal à dégager du profit. C'était tout le temps un peu à flux tendu. L'entreprise ne faisait pas de bénéfices sur les chantiers* ».

- « *La main-d'œuvre a été élaguée* ».

- « *L'agence de Y était en perdition, il ne restait plus que vingt salariés* ».

- Un bar restaurant connaissait également des difficultés financières (découverts, paiements des salaires en retard) dues à une nette baisse de l'activité.

- Un établissement de cuisines équipées subit lui aussi la crise économique qui a nettement freiné les ventes dans la mesure où les clients n'achètent plus en avance ou sur plan (avant même la construction de la maison) comme auparavant. En 2011, dix magasins de la marque ont fermé en France.

---

[49] « Récemment les effectifs étaient plutôt à la baisse parce qu'il y a eu une baisse d'activité. Comme ils ne sont pas du genre à licencier, c'est des personnes qu'ils n'ont pas renouvelées »

[50] Certaines entreprises ont même été liquidées ou sont en cours de liquidation comme en atteste cet exemple : « la société a ouverte en 2005, l'activité et les effectifs ont été exponentiels jusqu'en 2009, mais là c'est en train de descendre et je pense qu'il ne leur reste pas beaucoup de temps. Là ils ne sont plus que 20 ! Il y a eu des licenciements économiques qui ont été faits trois fois ! Maintenant le problème c'est qu'ils se sont mis les salariés à dos, mais quand une société va mal, on a besoin de ses salariés et de leur soutien, mais là eux ils attendent que la société ferme. Ils attendent un licenciement économique »

[51] Une grande majorité d'établissement avait déjà eu recours au dispositif de rupture conventionnelle (pour beaucoup de façon répétée). En attestent les citations suivantes : « *fin 2008, on n'était pas encore dans la crise, mais on n'en n'était pas loin, donc je vous laisse imaginer ce que ça a donné en 2009 et 2010 en pleine période de crise. Moi j'étais un cas parmi tant d'autres pour les ruptures de contrat : je sais qu'il y a eu depuis des vagues de licenciements économiques et d'autres ruptures conventionnelles* » ; « *C'est le siège qui m'a proposé la rupture parce qu'à Lyon, ils ne savaient pas trop quoi me dire. À mon avis, il a dû y avoir d'autres ruptures conventionnelles parce qu'on était 4 dans le même cas* »

- Madame X était femme de ménage à temps partiel dans une entreprise d'horlogerie, pendant six années. Début 2009, la crise économique atteint l'entreprise : cinq ou six salariés sont licenciés pour motif économique.

- M. Y était menuisier-poseur dans une entreprise de menuiserie, pendant environ deux ans. Après avoir connu un accroissement des effectifs, d'une demi-douzaine à une dizaine, l'entreprise connaît des difficultés en septembre-octobre 2010. Elle n'a plus de trésorerie pour payer les salariés. Dernier arrivé, le salarié a été le premier à quitter l'entreprise.

1.1.3.3. Évènements au sein de l'entreprise

En amont de la RC, on remarque, dans la majorité des cas, des bouleversements au niveau de l'entreprise : un rachat, une modification de l'emploi concernant les horaires, le lieu de travail, l'organisation logistique, un important changement dans le management ou une diversification qui échoue. Parfois même, les situations se cumulent. Dans de rares cas, il peut arriver, au contraire, que l'absence de changement pousse le salarié à proposer une RC.

Rachats, ventes ou fusion

- La salariée travaille en tant que serveuse dans un bar-restaurant depuis cinq ans. L'entreprise n'étant pas suffisamment rentable, au bout de trois ans, en 2008, pendant la crise, son fonds de commerce est racheté. La nouvelle propriétaire conserve tout le personnel, soit trois serveuses, et la même organisation. Les premiers mois, l'ensemble de l'équipe est motivé pour « *relancer l'affaire* ». Mais, suite au changement de propriétaire, l'activité, déjà peu florissante, subit une nette baisse.

- La salariée travaillait au supermarché depuis son ouverture, en avril 2006. Durant les quatre ans où elle y a travaillé, l'établissement a été vendu et racheté trois fois. Le projet d'ouverture du magasin a connu un retard important. Les premiers employeurs s'étaient lancés, entre temps, sur l'achat d'un supermarché beaucoup plus grand et ils n'ont pas pu conserver les deux affaires. Ils ont donc vendu. Le deuxième couple, après des difficultés avec le groupe, se sépare du magasin au bout d'un an. L'établissement est en portage par le groupe quelques mois, puis est racheté par un nouveau couple en novembre 2009.

- L'entreprise spécialisée dans les fermetures (portes, portails, volets roulants) est rachetée en 2007 suite à une liquidation. Les deux anciens associés s'étaient engagés sur de trop gros chantiers, des problèmes de gérance sont survenus ainsi que des conflits.

Modification de l'organisation du travail

- L'établissement de fabrique de ciment modifie son organisation : les salariés passent au 4 x 8. Il y a donc quatre salariés de trop. La direction en a reconverti pour licencier le moins possible de personnel. Les CDD, quant à eux, n'ont pas été reconduits.

- Avant son retour de congé parental, la salariée est avertie pas ses collègues des changements d'organisation prévus au supermarché. En effet, la nouvelle direction demande aux employés de travailler six jours sur sept et non plus cinq comme auparavant. L'employeur annonce à la salariée les nouveaux horaires effectifs début août (soit un mois avant son retour et contrairement aux engagements pris) : elle devra commencer tous les jours à 6 h 00 au lieu de 8 h 00.

- En 2009, toute la logistique d'un groupe change : les dépôts régionaux ferment et sont remplacés par un dépôt central dans le Nord. C'est la fin des arrangements avec les clients en cas de casses ou d'éléments manquants à la livraison des équipements. S'ensuivent beaucoup de mécontentements et de conflits avec les acheteurs. À cela s'ajoute, en 2010, le changement du logiciel de vente pour lequel le personnel doit se former.

Changement de management

40 % des salariés interrogés mentionnent un changement dans le management de leur entreprise.

- Environ quatre mois avant le départ du salarié interviewé, un nouveau supérieur arrive pour tenter de redresser l'établissement en difficultés financières. Les relations sont rapidement extrêmement conflictuelles puisqu'il réorganise tout le fonctionnement en force, sans consulter les ouvriers.

- À partir de 2008, nouvelle politique interne au sein de l'association dans laquelle la salariée est responsable de secteur. L'association entreprend une démarche « qualité » en 2008 puis la certification en 2009. La concurrence se fait sentir sur le département avec l'arrivée des entreprises commerciales de services à la personne. La direction recrute une responsable des services et un assistant ressources humaines. À partir de 2008, la pression est importante : les pratiques entre les différents secteurs du département doivent être harmonisées rapidement ; « *Le climat devient très dur* ». À partir de 2009, le CA vote la démarche de certification. Les constats de la nouvelle politique interne sont négatifs pour la salariée : contrôle par le système informatisé qui « *tourne à l'obsession* » ; rigidité (au siège, le personnel ne doit plus communiquer dans les couloirs, la pause-café se fait en deux temps : personnel administratif d'un côté et personnel gestionnaire de l'autre, afin de limiter la proximité avec les intervenantes) ; plusieurs avertissements sont envoyés au personnel ; rentabilité. La détérioration des conditions de travail apparaît donc de façon évidente.

- Après le rachat de l'usine, la qualité des machines se dégrade. La finance prend le pas sur tout le reste : « *je l'ai vue pourrir* ». Quand le salarié entre dans l'entreprise en 1970 : quatre cent quatre-vingt-dix-neuf salariés et dix cadres (« *Bonne mécanique, bons produits* »). Neuf à dix machines sont produites par an (« *La machine, c'était une œuvre d'art, tout était brillant, rond* ») pour différents secteurs : le nucléaire, l'aéronautique, l'automobile, etc. Après le rachat, la situation se dégrade : peu importe les imperfections, il faut bâcler et aller vite. Désormais, l'usine produit une à deux machines par semaine. Les anciens ouvriers qui avaient l'habitude de bien faire leur travail sont déstabilisés et souffrent. Au moment du départ du salarié, l'usine compte deux cent cinquante ETAM (maîtrise et bureau) dont quatre-vingt-dix cadres et cinquante ouvriers en atelier et usinage. La sous-traitance (qui ne respecte d'ailleurs pas les conditions minimales de sécurité) devient courante. Au final, il reste trente machines à faire tourner pour sept salariés à force de ne pas remplacer les anciens (la politique interne étant de ne pas remplacer les départs à la retraite). L'effectif fait « peau de chagrin » notamment dans les ateliers où les personnels se retrouvent en souffrance. Parallèlement, l'usine se spécialise dans la fabrication d'un autre type de machines.

- Suite à son rachat par une société étrangère, une entreprise de métallurgie connaît des changements dans ses méthodes de management et une réduction du personnel suite à la délocalisation en Chine de certains services.

- « *Il y a eu une dégradation de l'ambiance de travail. Des audits ont eu lieu. Il y a eu un changement dans les méthodes de management : moins de travail en équipes, individualisation et fin d'un mode de management paternaliste* ».

- Un groupe pharmaceutique a connu des changements dans ses méthodes de management en 2008 avec la mise en place d'un plan de performance par le service des ressources humaines.

- Monsieur X, opérateur en plasturgie a vu l'ambiance de travail se dégrader à partir de 2007. La direction a mis sous pression les salariés et a instauré des entretiens individuels au cours desquels des questions sur les collègues étaient posées. De plus, les heures supplémentaires (quasi obligatoires) se multipliaient alors que les temps de repos se réduisaient. Sur certaines périodes, le salarié n'avait plus de week-end de repos. Les membres de la direction répétaient souvent la même formule : « *je ne veux pas un train, je ne veux que des locomotives qui avancent et qui entraînent* ».

- Mme. Y, vendeuse à temps partiel, était en désaccord avec le mode de management mis en place par l'enseigne pour laquelle elle travaillait : former des jeunes femmes « dociles » pour leur permettre d'exercer des responsabilités (responsable de magasin par exemple) en les sous-payant.

Changement au niveau du personnel dirigeant.

- Madame Z, responsable pédagogique, est devenue co-gérante de l'entreprise de formation pour adultes dans laquelle elle travaillait. En 2007, le directeur s'est retiré et a laissé sa place à trois co-gérantes dont la salariée. La co-gérance n'a jamais vraiment bien été définie et une hiérarchie (ne serait-ce que salariale) existait entre les trois co-gérantes. Les deux autres co-gérantes avaient un fort caractère et la salariée ne s'est jamais sentie l'âme d'une « *guerrière* », elle était plutôt la « *plus arrangeante* » des trois. Elle a connu un arrêt-maladie pour *burn out* fin 2008. À partir de ce moment, l'ambiance s'est dégradée, puis elle a démissionné de la co-gérance au cours de l'année 2009.

- Madame D, la trentaine, chirurgienne dentiste, a connu quatre directeurs du service dentaire différents au cours de ses quatre années passées au sein du cabinet.

1.2. Le contexte de l'emploi du salarié

L'objectif de cette sous-partie est d'étudier le rapport à l'emploi et au travail des salariés, autrement dit, d'analyser le quotidien des enquêtés qui se révèle être, bien souvent, en cause dans la prise de décision du départ de l'entreprise. Les conditions d'emploi (2.1.), l'intérêt et la satisfaction pour les tâches à accomplir, l'existence ou non d'une évolution de salaire et/ou de poste (2.2.), l'ambiance de travail, les relations avec les collègues et avec la hiérarchie (2.3.) ainsi que l'existence d'une trajectoire professionnelle morcelée (2.4.) ont pu conjointement ou isolément jouer un rôle dans la décision de procéder à une rupture conventionnelle.

De manière générale, il ressort que ce dispositif est contracté par des salariés occupant tout type de poste (secrétaire, mécanicien, vendeur, formateur, infirmière préparatrice en pharmacie, cadre commercial, hôte d'accueil ou de caisse, consultant, responsable administratif et commercial, électricien, comptable, clerc de notaire, personnel laïc de paroisse, etc.), toutes les PCS (agriculteur, ouvrier, employé, cadre, ingénieur) ainsi qu'à tout niveau d'ancienneté (de trois mois à quarante et un ans) et tous niveaux de salaire (de moins de six cents euros à plus cinq mille euros nets), comme nous le verrons ensuite. Ce sont les motifs qui divergent (les RC ont lieu tout autant dans un contexte d'insatisfaction du rapport à l'emploi ou du rapport au travail que de forts intérêts du travail et des conditions d'emploi ; le motif est alors extra-professionnel). Ce sont ces contextes d'emploi que nous décrivons avant d'analyser ensuite plus spécifiquement les motifs (3.).

1.2.1. Les conditions d'emploi

Il s'agit de présenter brièvement le temps et les horaires de travail ainsi que les niveaux de salaires et leurs évolutions.

1.2.1.1. Temps et horaires de travail

Une grande majorité d'interviewés travaillait à plein temps et le temps moyen de travail était d'environ trente-cinq heures. Un quart de l'échantillon était à temps partiel (ces salariés comptent en moyenne parmi les plus jeunes de l'échantillon) et un autre quart avait une charge de travail très importante (entre quarante et soixante-dix heures par semaine). De nombreux salariés ont déclaré effectuer des heures supplémentaires. En somme, l'investissement temporel des enquêtés étaient relativement conséquent, d'autant qu'il arrive fréquemment que ces heures ne soient pas compensées financièrement ni récupérées.

Les horaires de travail sont, quant à eux, très variés puisque, selon les postes et les activités effectuées, certains salariés organisent de façon autonome leur journée de travail, d'autres ont des horaires contraints. Plusieurs salariés, bien souvent des femmes, bénéficient d'un aménagement d'horaires : elles effectuent une journée continue sans pause et quittent plus tôt le travail afin de récupérer leurs enfants à l'école. Dans le même ordre d'idée, d'autres ont des horaires décalés puis-

qu'ils commencent tôt le matin ou terminent tard le soir. Enfin, certains ont des plannings tournants, notamment pour le travail en usine ou dans la grande distribution.

1.2.1.2. Niveaux et évolutions de salaires

Le salaire le plus bas rencontré est de cinq cent quarante euros pour une secrétaire à temps partiel et le plus important s'élève à cinq mille cinq cents euros nets pour une responsable de service administratif et commercial en région parisienne avec de nombreuses années d'expérience. Il est à noter que les hauts salaires sont surreprésentés dans l'échantillon parisien et nettement moins représentés dans les échantillons de province. En effet, près des trois quarts de l'échantillon parisien percevaient un salaire élevé (quatrième et cinquième quintile[52]), alors que dans le Doubs, par exemple, la moitié de l'échantillon perçoit un salaire faible (dont temps partiel) ou assez faible et la proportion s'élève au trois quarts si on ajoute les salaires moyens.

En dehors des évolutions légales du taux horaire ou de promotion, une petite proportion de salariés atteste d'une augmentation de salaire (en lien avec une évolution de carrière ou non). À titre d'exemple, entre 2006 et 2010, un salarié d'une poissonnerie traiteur passe de mille huit cents à deux mille trois cents euros au moment de la rupture, auquel s'ajoutent des primes qui correspondent approximativement à un treizième mois. Un géomètre commence, quant à lui, à mille quatre-vingts euros par mois. Trois ans plus tard, après deux CDD, il négocie une augmentation au moment de la signature de son CDI, son salaire est alors de mille cinq cents euros sans prime. Un plombier perçoit à son embauche un salaire au Smic, son employeur l'augmente régulièrement durant ses trois ans de travail ; au moment de la RC, son salaire s'élevait à mille cinq cents euros. Un menuisier-poseur a également connu deux augmentations, une première de cent euros, puis une seconde de cinquante euros par mois, car son entreprise était en plein développement.

A contrario, une partie très importante des salariés n'a pas été augmentée : 69 % des salariés indiquent que leur salaire stagnait depuis des années. Parmi ces personnes, on compte certes les hauts salaires tels que la responsable du service administratif et commercial, la responsable administrative et financière ou le conducteur de travaux ou encore le chargé d'affaire de la société étrangère qui avait demandé tous les ans des augmentations de salaire qui lui ont été refusées. Mais il s'agit également de salariés ayant peu d'années d'ancienneté au sein de l'entreprise ou qui travaillent au sein d'une TPE. Ainsi, le chef de cuisine d'un restaurant-pizzeria de quatre salariés n'a pas été augmenté tout comme l'assistant d'édition dans une association de deux salariés et qui avait quatre ans d'ancienneté. La non-évolution du salaire ou des responsabilités constitue un motif souvent évoqué par les salariés qui ont à un moment souhaité quitter l'entreprise.

Enfin, plusieurs enquêtés connaissent des salaires fluctuants de par leur fonction, à l'image d'un commercial qui avait un salaire fixe relativement bas auquel s'ajoutait des primes selon ses ventes et d'une chirurgienne dentiste qui était payée en fonction de son apport au chiffre d'affaires du cabinet.

1.2.2. Intérêt et satisfaction au travail

L'échantillon se trouve relativement divisé entre des interviewés qui affirment être satisfaits de leur travail et de leurs conditions de travail et d'autres qui ne le sont pas ou plus (la pression émanant de la direction en est souvent la cause), ce qui n'empêche pas pour autant certains de porter encore un certain intérêt à leur activité. La moitié des interviewés déclare qu'ils étaient satisfaits de leur travail. Le fait de ne plus trouver d'intérêt dans son travail peut constituer un motif expliquant le souhait de certains salariés de quitter l'entreprise.

---

[52] Les salaires des cent un salariés interviewés ont été répartis en cinq quintiles allant du premier (salaires les moins élevés) au dernier (salaires les plus élevés). Premier quintile : salaire inférieur à 1 360 euros ; deuxième quintile entre 1 360 et 1 710 euros ; troisième quintile entre 1 710 et 2 130 euros ; quatrième quintile compris entre 2 130 et 3 000 euros ; cinquième pour salaire supérieur à 3 000 euros.

1.2.2.1. Fort intérêt et satisfaction au travail

L'attachement au travail, voire la dimension vocationnelle de l'activité apparaît chez quelques salariés. Par exemple, pour le technicien d'atelier (« *un métier dont je rêvais* (…) *c'était déjà dans ma peau, c'était inné* »), le cuisinier chez le poissonnier-traiteur (« *je me suis éclaté* ») ou encore la responsable du service administratif et commercial (« *j'adorai mon travail et mon équipe fonctionnait bien ! Je ne voulais vraiment pas partir* »).

À un degré moindre, un petit quart de l'échantillon déclare satisfaction et intérêt au travail. Plus spécifiquement une satisfaction concernant leur rapport à l'emploi, leur rapport au travail et/ ou leur ancienne entreprise, comme en attestent les cas suivants :

- Pleinement satisfaite de ses conditions de travail au sein d'une agence reconnue sur F. Intégrée dans une équipe dynamique, jeune diplômée, elle a toute la confiance de ses patrons.

- chauffeur adjoint et chef d'équipe lavage dans une entreprise spécialisée dans l'environnement et la propreté urbaine : durant tout l'entretien, il ne cesse de souligner l'intérêt et la satisfaction qu'il avait pour son travail. « *En déplacement, je partais tout seul, c'est moi qui gérais directement avec les responsables de la collectivité qui nous faisaient travailler* », l'autonomie et la confiance sont deux signaux forts qui lui étaient envoyés par sa direction. « *Le déplacement est très, très intéressant. (…). En déplacement, il envoyait que des personnes de confiance car c'est à nous de gérer.* » L'absence de routine dans le travail est également un élément important pour cette personne qui avoue vite s'ennuyer dans un emploi où la répétition des tâches est chose courante. Sans la perte du marché par l'entreprise qui a conduit à réduire fortement le service-lavage dans lequel il était, « *je ne serai pas parti* », conclut-il.

- La responsable développement du fabricant de verre ophtalmique était elle aussi pleinement satisfaite de son travail.

Précisons que ces situations favorables n'empêchent pas pour autant certains de ces salariés d'être à l'initiative de leur départ ; les raisons sont alors extra-professionnelles comme nous le développerons plus loin (garde d'enfants handicapés ou malades, raison de santé, souhait de s'installer à son compte.

1.2.2.2. Fort intérêt mais pas de satisfaction

Environ un tiers des salariés déclare apprécier fortement leur travail, mais subir des conditions matérielles pénibles telles que l'éloignement du domicile familial ou des horaires de travail difficiles[53]. La satisfaction au travail peut également être entamée par un salaire jugé trop faible, couplé à une absence d'augmentation (« *il nous a demandé de nous investir plus dans la société. Le problème c'est que le salaire ne suivait pas par rapport aux responsabilités qu'on nous demandait. Le fait qu'il n'y a pas eu d'augmentation de salaire a joué pour beaucoup* »).

Voici deux cas emblématiques d'un intérêt et d'une insatisfaction au travail :

- directrice et vendeuse dans une boutique de prêt-à-porter, ressent un réel plaisir à vendre les produits, la boutique lui plaît ainsi que d'aller à Paris pour la présentation des collections. Mais pour le reste « *c'est le goulag : on ne peut plus porter de bottes, on ne peut plus mettre les chaussures que l'on veut, on doit être maquillée tous les jours et mettre des talons. Interdiction de s'asseoir, aucune chaise, interdiction de s'asseoir pendant neuf heures ! C'est terrible ! J'ai su qu'elle envoie régulièrement des gens, je les appelle les espions, dans les boutiques. C'est terrible !* ».

- X, doctorant Cifre éprouve un fort intérêt pour son travail, mais pas de satisfaction, car il est assigné à des tâches de manœuvre et la direction ne lui fait pas confiance et se désintéresse de ses travaux : « *un des deux patrons avait du mal à me confier des responsabilités et beaucoup de mal à*

[53] Ces motifs peuvent participer à la décision finale sans représenter la raison principale.

déléguer. Il voulait tout prendre en charge. Moi, il me donnait l'aspect recherche à faire, mais finalement il surveillait d'assez loin ce que je faisais. Donc, j'étais autonome sur mes aspects recherche, c'était un bon point. Par contre, dès qu'il s'agissait de faire des devis (ce que je faisais), il ne donnait jamais suite. C'est devenu assez rapidement compliqué. » D'autant que, plusieurs fois, il sort de son statut et de son rôle : « *j'allais aider pas mal sur les chantiers en tant que manœuvre, ce qui fait que ça a mis ma thèse en retard. C'était compliqué à gérer.* »

1.2.2.3. Pas d'intérêt et pas de satisfaction

L'échantillon est donc relativement partagé entre des salariés satisfaits de leur travail et d'autres insatisfaits. Il s'agit notamment de ceux qui subissent une acceptation contrainte de leurs conditions de travail, à l'image de ces cinq salariés :

- X, consultant, Île-de-France : « *non, je n'étais pas du tout du tout satisfait de mes conditions de travail ! Ils mettaient un peu la charrue avant les bœufs, c'est-à-dire qu'ils voulaient qu'on trouve des clients potentiels avant d'investir dans le matériel. Ce qui est en décalage complet par rapport à la réalité et aux besoins du terrain. Je me suis vite rendu compte que la bonne volonté des uns n'était pas celle des autres, notamment des financiers. Donc, ça remettait en cause à la fois mes objectifs et mon intégration dans l'entreprise* ».

- Y, hôtesse de caisse, Île-de-France : « *c'était une ouverture de magasin. Au début, on a commencé avec une semaine du matin, une semaine l'après-midi avec une journée complète dans la semaine. Après, on s'est retrouvé avec un planning fixe et, dans la semaine, tu étais soit du matin, soit de l'après-midi, soit de la journée. Ça a posé beaucoup de problèmes au niveau de l'équipe. Donc, c'était un peu embêtant parce que ce qu'ils nous avaient proposé lors d'une réunion, ça a changé le jour où ça a été imprimé. Une collègue avait proposé un planning mais finalement tout a été rechangé ! Et puis c'est pareil, au début c'était prévu un 35 heures et peu de temps avant qu'on signe, il nous dit : "non, c'est un 30 heures !" On a essayé de savoir pourquoi ils avaient changé, mais on n'a jamais su ! Oui, ça me pesait, mais vu qu'il me fallait un travail, j'ai accepté quand même* ».

- Z, responsable administrative et financière, Île-de-France : « *travailler dans une* start-up, *je ne le conseille pas parce que comme ils disaient souvent aux salariés : "vous êtes des citrons et on est là pour vous presser !". Donc, travailler dans cette ambiance-là… Pour eux, le plus important, c'était la réussite, se démarquer des autres, peu importait la manière !* ».

- W, le clerc de notaire était insatisfait du contenu de son travail et du type de management de l'étude notariale.

- V, mécanicien, éprouvait un fort intérêt pour son travail au départ, qu'il a perdu lors de sa dernière année dans cette entreprise en raison du « *débitage, de la pression* » et du harcèlement dont il a été victime. Il était « *dégoûté* ». Il dénonce le travail à la chaîne, la quantité passant avant la qualité : « *j'ai été honnête, je faisais mon travail, quand ils avaient besoin de moi pour faire des remplacements je venais, j'étais pas obligé, mais je venais pour les arranger. Quand j'ai vu ça* (la pression mise sur lui), *j'ai dit : "c'est fini, il faut arrêter de me prendre pour un pigeon"* (…) *On nous demandait beaucoup de choses pour un petit salaire. (...). Franchement, sur toutes les boîtes que j'ai faites, là il y avait pas de qualité, moi du travail comme ça, ça m'a jamais botté. J'aime travailler, j'aime débiter mais comme ça non, ça te casse tout ton plaisir. Moi, je suis un acharné de la mécanique et là, ça m'a tout cassé* ».

Plusieurs salariés insatisfaits de leurs conditions d'emploi et/ou de travail ont entamé une reconversion professionnelle comme la salariée qui vendait des cuisines et qui attend une place pour une formation de conseillère en insertion professionnelle ou l'ingénieure analyste en informatique qui entreprend une formation de soigneuse en animalerie. D'autres entrevoient un changement de poste, à l'image de la salariée qui ne veut plus travailler dans une association d'aide à la personne (sans quitter le domaine social pour autant) ni de poste de direction.

1.2.2.4. Évolutions et reconnaissance

Quelques interviewés ont pointé une évolution significative de leur emploi et/ou de leur travail comme marque de reconnaissance :

- couvreur-zingueur, intègre l'entreprise en contrat d'alternance, puis il est embauché l'année suivante en CDI et connaît une augmentation de salaire.

- responsable technique : « *je suis rentré en tant que téléconseiller, c'était un travail téléphonique et de traduction technique, c'est vers quoi j'ai été par la suite, donc j'ai migré à mi-parcours. Au bout de deux ans, je suis passé du téléphone au service technique où je suis resté jusqu'à la fin et où ça s'est très bien passé* ». Avantage de l'entreprise : « *on a la chance d'avoir eu un intéressement qui était conséquent tous les ans avec une augmentation régulière, quand je suis rentré le premier intéressement était de huit cents euros, et quand je suis parti, on était passé à deux mille cinq cents euros. Donc, il y a eu une bonne évolution.* » En tant que délégué du personnel, des discussions étaient en cours afin d'apporter, selon lui, un « *droit légitime* » aux salariés : « *quand je suis parti, on avait mis en place des négociations pour le treizième mois* ». Il a le sentiment d'avoir été apprécié et reconnu dans son travail : « *ils m'ont fait évoluer de poste au moment où j'en avais besoin, je leur en suis reconnaissant* ».

Mais beaucoup, au contraire, dénoncent un manque d'évolution (ou de perspectives d'évolution) et de reconnaissance que ce soit en termes de statut et/ou de salaire. De nombreuses personnes interrogées affirment donc ne pas avoir connu d'évolution professionnelle réelle durant leur présence au sein de l'entreprise[54]. Cette situation fait naître, chez celles dont la rupture conventionnelle est de leur fait, un sentiment de lassitude, d'insatisfaction, de dépit, les encourageant au départ pour « *tourner la page* » et intégrer une entreprise offrant davantage de perspectives d'évolution.

Voici plusieurs exemples de salariés dans ces cas de figures :

- économe/gestionnaire en restauration : « *ils vous demandent toujours plus chaque année, ils vous donnent plus de travail pour une évolution de salaire zéro. J'ai eu aucune évolution de salaire du jour où je suis arrivé jusqu'à mon départ* (…) *Pas d'évolution, absolument pas, dans la convention collective vous avez même pas de primes d'ancienneté, rien du tout !* ».

- hôtesse de caisse : « *il y a eu une évolution qui m'est passée devant et, un jour, mon directeur m'a dit que c'est ma grande gueule qui fait que je n'évoluerai pas* ».

- secrétaire dans un garage automobile : « *aucune évolution possible, c'est vraiment une petite entreprise familiale, on n'évolue pas.* » Mais cette absence était compensée par l'esprit familial qui y régnait lorsque l'enquêtée n'était pas encore harcelée par la sœur du patron et la comptable.

- électricien, Île-de-France : « *aucune évolution n'était possible, je le savais… Dans une petite structure, on peut pas être payé plus que son patron ! On s'entendait bien, mais je voulais évoluer, passer chef d'équipe, mais là à quatre c'est pas possible. Donc, j'ai voulu quitter le plateau parisien* ».

- chef d'équipe dans le transport, Île-de-France : « *je ne pouvais plus évoluer, donc je voulais aller voir ailleurs et faire autre chose, alors j'ai fait une formation* ».

- la chef de projet de l'agence de publicité appréciait son travail, mais la salariée ne voyait pas d'évolution dans une entreprise qui ne parvenait pas à régler ses problèmes internes.

- dès son embauche, la salariée ne pensait pas rester aussi longtemps dans l'entreprise à cause du salaire faible et de son investissement énorme pas toujours reconnu à sa juste valeur. Elle a un désir d'évolution professionnelle (« lassitude » et « frustration ») et l'impression d'avoir fait le tour de

[54] Ceux d'abord entrées en CDD ou en contrat d'alternance, ne considèrent pas leur CDI comme une réelle avancée, mais plutôt comme une suite logique qui n'a pas vu se confirmer la reconnaissance de leur engagement pour l'entreprise.

toutes les possibilités professionnelles dans cette structure. Elle demande une RC et songe à se mettre à son compte.

- technicien géomètre : pas de perspective d'avenir quant à la reprise du cabinet ou à sa vente. Il a proposé de reprendre, même en partie avec son patron, en co-gérance, mais aucune entente financière n'est trouvée. De plus, il prend beaucoup d'éléments en main : secrétariat, sur le terrain les mesures, les dessins et plans, accueil des clients, réunion de chantier, devis, frais d'honoraires. Il occupe de fait une place de collaborateur. Il est sollicité pour toutes les décisions, il peut remplacer le patron pour les négociations sauf qu'il n'est pas rémunéré en conséquence. Il négocie alors, mais difficilement, une RC.

1.2.3. Ambiance, relations et souffrance au travail

La question de l'ambiance et des relations entre collègues et avec la direction est là encore ambivalente. En effet, les personnes interrogées se répartissent entre ceux qui connaissent une bonne ambiance et de bonnes relations au travail (un petit quart), une ambiance « normale » (un quart), ceux pour qui elle est mitigée (bonnes relations entre collègues mais difficiles avec la hiérarchie) et ceux qui subissent mauvaise ambiance et relations conflictuelles (l'autre moitié de l'échantillon). 52 % des salariés interviewés déclarent néanmoins que l'ambiance générale était mauvaise. On doit prêter attention au fait qu'un événement particulier est souvent à l'origine de la dégradation : événement économique (perte d'un marché), fusion-rachat, changement managérial et/ou changement dans les conditions de travail : 53 % des salariés interviewés mentionnent cette dernière situation.

1.2.3.1. Bonne ambiance et bonnes relations au travail

Environ un quart de l'échantillon a décrit une bonne ambiance au travail et de bonnes relations entre collègues et avec leur hiérarchie et un autre quart n'a souligné aucun problème particulier.

- responsable technique : sa rupture conventionnelle reflète les relations entretenues tant avec ses collègues qu'avec sa hiérarchie, à savoir « *sans problème* ». Tout s'est très bien passé jusqu'à la fin, il avait « *de très bons rapports avec [ses] responsables* » et au sein de son service, il « *n'a pas connu de problèmes particuliers. Après, c'est comme dans toute entreprise, il y a toujours des gens qui ont plus de difficultés à travailler avec d'autres personnes, mais dans l'ensemble l'ambiance était bonne.* (…) *Personnellement, j'ai pas eu de problème et j'ai eu très peu de gens qui sont venus se plaindre à moi en ma qualité de délégué du personnel. À ce niveau-là, nous on était sur une structure un peu familiale parce qu'on était sur une base où les gens venaient parler sans problèmes, on avait de bons rapports avec la direction.* »

- responsable-paie : « *dans cette entreprise, j'ai eu un très bon contact dernièrement parce que le directeur d'usine avec qui je ne m'entendais pas était parti. On a eu à la place un responsable des ressources humaines, qui est devenu mon chef de service, un directeur d'usine, un Allemand, pour qui les finances, c'est pas son problème. Son problème, c'est que ça tourne et il veut que ça tourne dans une bonne ambiance. (...). J'étais en très bonne relation avec le directeur en question et d'ailleurs j'étais en très bonne relation avec lui-même quand j'étais pas bien avec mon directeur propre (...). Et quant au jeune responsable des ressources humaines qui est arrivé, il est très bien et j'en ai vu beaucoup ! C'est un cas intéressant. Il avait plus de rapports humains et voulait toujours que ça se fasse en bien.* »

- électricien, Île-de-France : « *ça se passait très bien avec mes collègues et mon patron. On s'entendait très bien, on partait même en vacances ensemble ! C'est pour ça que j'ai hésité à partir parce que ça se passait très bien. Mais je l'ai prévenu bien longtemps en avance pour pas le mettre dans l'embarras* ».

- vendeuse à temps partiel s'entendait bien avec les autres salariées, dont la responsable du magasin qui était une amie. L'équipe qu'elles formaient était soudée et coopérative.

- formateur à mi-temps n'a décrit l'ambiance comme étant ni bonne ni mauvaise. Il a souligné l'autonomie que son emploi lui procurait. À l'atelier, il travaillait en doublon avec un autre formateur, ils n'ont jamais eu de problème relationnel. Il nous a toutefois fait part de la mise à distance des formateurs à mi-temps, ce qui les empêchait de participer pleinement à la vie de l'entreprise.

1.2.3.2. Ambiance et relations mitigées ou dégradées

Environ un quart de l'échantillon a dénoncé des relations au travail mitigées en ce sens que les relations avec leurs collègues étaient très bonnes, mais très tendues avec leur hiérarchie ou inversement, souvent à la suite d'un changement dans l'équipe de direction ou à l'échelon supérieur :

- secrétaire : « *tout se passait très bien, avec les garçons, super, d'ailleurs j'ai toujours des contacts avec eux. Mais avec les filles, mes deux collègues féminines, non ! Au début, il y avait que P., la sœur du patron, qui était aussi secrétaire, mais c'est une peste. Et après, ils ont embauché une comptable, une lèche-botte. Elle a copiné avec P. et puis voilà, elles se sont montées contre moi, pour quelles raisons ? Je sais pas !* (…) *Je faisais des crises d'angoisse des fois avant d'embaucher certains jours parce que je ne savais pas ce qui allait me tomber sur le coin de la figure (...) Elles le disaient au patron bien sûr. (...). Mais il ne prenait pas partie. Après, le chef d'atelier me défendait, mais il n'était pas toujours là.* (…) *Deux contre moi, je ne pouvais plus lutter, c'est la plus faible qui est partie* ».

- hôtesse de caisse : décrit une bonne ambiance entre salariées. Elle entretient une bonne relation avec le manager qui l'a recrutée, mais une fois celui-ci parti (au bout d'un an et demi), la relation avec sa remplaçante est très mauvaise. Elle critique le manque d'effectifs, les départs non remplacés qui font monter la pression et dégradent l'ambiance : « *à un moment, ça pète. Depuis deux-trois ans, l'ambiance dégringole. On demandait trop aux équipes. Je me suis pris la tête avec mes managers. Moi, je suis une grande gueule, et un jour ça a pété, quoi ! On a failli se mettre dessus avec ma manager.* » Mais elle a été soutenue par ses collègues lors d'un problème avec cette même personne. Elle soulève une dégradation des relations entre l'équipe et la direction. Le soutien au sein de son équipe existe même « *si beaucoup se taisent, ce qui crée de petites tensions* ».

- couvreur-zingueur : décrit une très bonne ambiance entre les ouvriers, mais elle l'est moins entre eux et le patron : « *il y a eu beaucoup de va-et-vient chez les employés parce que le patron était très particulier. Ça surprend, donc il y a eu du passage. Il est très lunatique, des fois il prenait des colères, moi j'ai gueulé d'entrée aussi fort que lui. Donc, ça l'a calmé et ça a permis une continuité, mais quand le mec il arrive et qu'il voit un mec comme ça, il a pas envie de rester. Alors avec moi ça allait, on avait de bonnes relations sauf à la fin, ça s'est encore dégradé.* » Mais la relation difficile entre les ouvriers et le patron a été bénéfique à la cohésion du groupe : « *du coup, avec les autres employés, ça crée un peu plus de lien, entre nous c'était très, très bien* ».

L'échantillon est donc partagé entre ceux qui insistent sur la qualité de l'ambiance et des relations au travail et ceux qui les critiquent, en souffrent, et pour lesquels elle est à l'origine du départ, à l'image de ce commercial : « *au septième mois, on fait un bilan et tout était excellent, mais un mois après le directeur commercial change et voilà, c'était réglé. Le truc, c'est qu'ils n'avaient rien à me reprocher ! Mais, entre nous deux, ça ne passait pas, donc j'ai sauté !* ».

- Parfois, c'est l'ambiance générale qui se dégrade sans pour autant être pesante : « *une ambiance générale s'est installée qui n'était pas… Avant, c'était un peu bon enfant, toutes les portes de bureau étaient ouvertes, on se disait bonjour dans les couloirs. Mais après, les gens étaient renfermés dans leurs bureaux, les portes étaient fermées. Il n'y avait plus vraiment de contacts entre les différents services en dehors du travail. Mais je ne sais pas pourquoi… Peut-être pour faire plus professionnel et moins familial. Mais, vis-à-vis des responsables directs, ça se passait bien et heureusement !* ».

- À un degré plus élevé, une ambiance tendue laisse parfois place à de véritables conflits ouverts : « *je faisais un congé individuel de formation. Ça s'est bien passé, mais c'est à la fin de ma forma-*

tion où j'ai eu un énième clash parce que régulièrement on se prenait la tête… Il y avait des clashs entre la direction et moi de par mon poste, parce que j'alertais sur des choses qui ne leur plaisaient pas. Et j'ai un caractère où j'ai tendance à dire ce que je pense… ».

- attachée commerciale à l'international : l'ambiance de travail est peu agréable avec ses collègues. Il y a beaucoup de pression de la part du directeur et du mépris émanant de son assistante : « *quand on est attachée, on a une assistante et en fait, hormis la différence de salaire avec la personne qui était à côté de moi, on faisait la même chose. En juillet, j'ai demandé à ma pseudo-assistante de me rendre un service, ce qui est dans mon rôle d'attachée commerciale de demander ce genre de chose à mon assistante, elle m'a renvoyé balader en m'insultant, des insultes que j'avais jamais entendues : "me casse pas les couilles". J'ai rien pu répondre* ».

- directrice et vendeuse dans une boutique de prêt-à-porter : déplore des relations détestables avec la directrice de la marque, mais évoque de très bonnes relations avec le directeur régional qui l'a fait embaucher : « *durant les deux ans dans cette société, on m'a fait comprendre que j'étais nulle. Dès le départ, on ne voulait pas de moi. Mais je n'étais pas la seule, donc ça m'a rassuré* ». Les rapports avec la directrice qui est aussi la créatrice de la marque sont rares, mais difficiles : « *on monte sur Paris au moment des collections et on a pour ordre de ne pas ouvrir la bouche. On ne parle pas. Rien. On ne peut même pas dire : "oui, mais à Bordeaux, ça ne correspond pas à la clientèle", rien !* »

- le chargé de clientèle attribue la dégradation de l'ambiance de travail aux manœuvres de ses supérieurs hiérarchiques dans l'objectif de le faire partir ; l'ambiance de travail était « *lamentable* ».

- le directeur commercial de la société américaine de traduction considère que l'on ne peut même pas parler d'ambiance : « *l'ambiance de travail, c'est un grand mythe, il n'y en a jamais eu* ».

- X a subi une pression très forte : « *ça peut arriver en réunion le lundi matin qu'il soit très agressif, qu'il hurle (…) J'ai tenu un an (…) On avait une géo-localisation dans nos voitures, il nous appelait et nous demandait qu'est-ce que vous faites là ?* ».

- Y, opérateur en plasturgie a subi, comme ses collègues la pression du service des ressources humaines. Régulièrement, des entretiens individuels étaient organisés et des questions sur les collègues étaient posées.

- responsable pédagogique, a été co-gérante de l'entreprise dans laquelle elle était salariée. Pour autant, elle n'était pas à l'abri de la mauvaise ambiance créée par les autres co-gérantes. Après un arrêt maladie pour *burn out*, elle est devenue le « *bouc émissaire* ».

Quelques femmes cadres nous ont révélé la difficulté d'être une femme à une fonction de direction :

- responsable service administratif et commercial, Île-de-France : « *quand on est en haut, à la hiérarchie, il y a toujours des animosités. Je faisais partie des femmes cadres et la plus haute de la société. Donc, c'est difficile, mais ça je l'ai ressenti toute ma carrière, surtout à 30 ans à mon époque* ».

- responsable administrative et financière, Île-de-France : « *malheureusement, le fait que je sois une femme à ce poste-là… Ça par contre, c'est sûr, quand t'es une femme manager, aux yeux de ta direction, il faut que tu fasses deux fois plus d'efforts pour leur prouver que tu es capable de faire ! Ça, je l'ai vu : quand il y avait un manager cadre qui proposait quelque chose, il n'avait pas besoin de se justifier, alors que moi quand j'apportais quelque chose il fallait que je justifie tout le temps. En tant que femme, il fallait que je me batte plus qu'un homme* ».

1.2.3.3. Souffrance au travail et répercussion sur la santé des salariés

Un point commun à tous les départements étudiés a été mis en évidence : l'intense recours à la notion de « souffrance » pour près d'un tiers des enquêtés. Beaucoup de souffrance, de conditions de travail dégradées ou insupportables, du fait ou bien de l'envahissement des logiques gestionnaires et

des impératifs de rentabilité, ou bien de conflits de personne avec le supérieur ou un collègue proche, comme nous l'avons analysé précédemment.

Cet ensemble de salariés évoquant leur souffrance au travail était très large et nous avons voulu le scinder en deux parts : les salariés qui sont en souffrance sans que l'entreprise soit consciemment à l'origine de cette souffrance destinée à faire partir le salarié (ce qui recouvre les situations où c'est plutôt le changement des logiques gestionnaires, le changement de management, le rachat de l'entreprise par un groupe, qui est à l'origine de ces problèmes) ; et les salariés qui évoquent une situation insupportable à leur travail parce qu'ils ont été harcelés par leur collègue ou leur supérieur ou parce qu'on cherchait à les faire partir (ces derniers parlent d'ailleurs de licenciement[55]). La situation au travail devenant extrêmement pénible, voire invivable, le salarié envisage alors son départ par démission. Il s'agit de « démission poussée » (ou de licenciement dans le ressenti du salarié), la direction ayant contraint le salarié à ce choix en modifiant son contexte de travail. L'initiative réelle de la rupture se trouve ainsi faussée, mais ces interviewés ont vu dans ce mode de rupture de contrat une véritable issue de secours leur permettant de quitter ce contexte détestable avec un droit au chômage. En effet, en grande souffrance sur leur lieu de travail et rejetant toute idée de démission pour des raisons financières, la rupture conventionnelle, même contrainte, leur a permis de partir avec une sécurité minimale pouvant ainsi leur laisser un temps de reconstruction personnelle. Voici cinq exemples de situations de souffrance au travail parmi tant d'autres rencontrées :

- vendeur dans une pizzeria : dès le départ, il est question que le salarié devienne associé de l'affaire si celle-ci s'avère rentable. Le salarié est très intéressé par cette perspective. Mais très rapidement, l'employeur met une pression sur le salarié pourtant plus expérimenté que lui dans la restauration. Les relations jusqu'ici très cordiales se font très dures. Le changement de comportement est spectaculaire, le patron n'est jamais satisfait : « *pour une découpe de pomme de terre, y'avait un millimètre de trop* ». Le salarié a travaillé dans beaucoup d'entreprises, c'est la première fois que la situation est aussi exécrable. Il a une longue expérience de la démission (une dizaine de fois), le travail ne manquant pas dans la restauration. Une liste de reproches lui est présentée par le patron ; une accumulation de détails insignifiants. Le salarié envisage alors de démissionner quand il aura trouvé un autre poste (ce qui est très rapide dans ce milieu) : « *si je suis une plaie pour toi, je m'en vais* ». Finalement, il lui proposera une RC qui est vécue comme une « échappatoire » à cette situation de souffrance au travail. Le salarié part avec cent quarante euros environ sans aucune négociation : « *moi, je voulais sortir du calvaire, c'était vraiment un calvaire* ».

- conducteur de travaux : dès l'embauche, l'employeur est insupportable « *pour le moindre petit problème, c'est quelqu'un qui gueule, de suite il élève le ton de la voix* (…) *c'était très très très tendu, à des moments, hyper-tendu* ». Il n'est jamais satisfait du travail effectué. Le salarié est régulièrement convoqué au bureau pour rendre des comptes sur des faits, selon lui, superficiels et récurrents dans la vie d'un chantier. L'ambiance se dégrade nettement. Les reproches sont incessants du matin au soir. Les deux hommes ne se parlent pratiquement plus. Étant à bout, le salarié envisage son départ : « *ça a été de plus en plus délétère* (…) *je disjonctais carrément* (…) *je vais péter un câble, ça sert à rien que je reste* ». Il a failli plusieurs fois proposer sa démission et c'est finalement son employeur qui finit par lui proposer une RC, un matin, en lieu et place d'une convocation pour un avertissement. Le salarié déclare que son patron signe assez souvent des RC : cinq ou six avant la sienne, dont trois (en comptant la sienne) au poste de conducteur de travaux, c'est-à-dire « *bras*

[55] Ces ressemblances avec le licenciement et ces ressentis ont d'ailleurs laissé place à de nombreuses confusions de langage. En effet, pour ceux dont la rupture est assimilée à un licenciement, la confusion se retrouve dans le ressenti et dans les termes utilisés. Ces amalgames et ces lapsus sont nettement révélateurs de la manière dont le départ et la procédure ont été vécus. Ainsi, l'huissier d'accueil dont la rupture de contrat masque un licenciement économique a déclaré lors de l'entretien : « *j'ai été licencié le 30 novembre 2010 !* » ; un opérateur : « *quand ils m'ont licencié, j'avais 17 ans et 7 mois d'ancienneté* » et un agent d'entretien à temps partiel, Doubs : « *trois-quatre mois déjà avant de me licencier, il m'a descendu mes heures (...) Bon, m'assister étant donné que bon, là je suis licencié, j'ai les indemnités, ehh bon, on va prendre quelqu'un pour savoir la même chose* ». Ces citations sont des exemples parmi tant d'autres qui figurent dans ce rapport.

droit du patron ». Ses prédécesseurs étaient restés six mois ou un an dans l'entreprise, mais lui a tenu deux ans.

- secrétaire médicale : des difficultés relationnelles et « *de compréhension* » avec le médecin surviennent au bout d'un an de travail. La salariée se dit perfectionniste dans le travail et très investie. Elle a toujours peur d'oublier de faire certaines choses ou de mal faire : « *je stressais, je le stressais, on se stressait, on s'est stressés jusqu'au moment où on ne s'est plus supportés* (…) *C'était devenu invivable* ». La salariée dort mal, elle est angoissée, le travail la ronge et elle se renferme. Après une altercation de trop, la salariée demande son départ, car « *le mal était fait*, *je ne pouvais plus* (…) *On ne m'a pas poussée à partir, pas du tout, mais le mal était fait. Je n'étais pas bien, très stressée* (…) *c'est une accumulation d'événements* ». Fin novembre juste après la rupture, elle fait des crises d'eczémas. Elle a également d'importants problèmes de dos qui l'handicapent fortement et elle est suivie par un psychiatre. Elle a déposé le 12 mai une demande à la Cotorep pour être reconnue travailleur handicapé.

- technicien d'atelier, salarié protégé : « *c'est mieux que mourir au travail* ». Syndiqué à la CGT en février 2000, élu du personnel au CE, au conseil d'hygiène et sécurité dans les conditions de travail. Il sensibilise les ouvriers aux notions de stress, de maladies professionnelles et de vices cachés. Le nombre de syndiqués augmente (de vingt-six à quatre-vingt-cinq). « *À partir du moment où je suis rentré dans le syndicat, ça a été le couperet* ». Les dix dernières années, son salaire ne progresse pas, ni son poste : « *parce que vous êtes un bon délégué, j'étais efficace, je les emmerdais* ». Les heures de délégation agacent les agents de maîtrise : « *encore tu vas partir en délégation, on s'en fout, le boulot avant tout !* ». C'est également la maîtrise qui accorde les augmentations et les promotions : il n'en aura plus à partir du moment où il se syndique et sa carrière est bloquée. Il a même pensé faire un recours aux prud'hommes pour son avancement. Les relations se tendent très rapidement. On ne tient pas compte de ses heures de délégation, il doit faire plus de travail dans le même temps imparti. Au mois d'août 2010, on l'envoie sur un chantier où il doit réparer à l'intérieur d'une machine : « *Très difficile, très douloureux pour les jambes. Les positions sont* hard. *En récompense, après j'ai passé deux mois à réparer sur une échelle* (…) *Missions pourries clairement* (…) *J'étais en souffrance au niveau des jambes, je n'en pouvais plus là, des crampes à crier, des crampes pas possibles, je ne m'en sortais plus, que j'ai dit :" j'arrêterai avant"* ». Le départ peut donc être forcé et la rupture vécue comme une solution pour débloquer des souffrances psychologiques ou physiques au travail.

- Une expérience douloureuse de « mise au placard » a également été relatée par une secrétaire : « *après mon deuxième congé de présence parentale de six mois, il a vraiment commencé à me faire sentir que je devenais un boulet. Il était odieux avec moi ! Par* post-it *interposés, il me disait que je faisais mal mon boulot. En plus, comme ça, tous les collègues ont vu le* post-it *en arrivant. Suite à ça, je me suis mise en arrêt de travail pendant un mois. Avec lui, il n'y a jamais de discussions en face à face, c'est soit par téléphone quand tout le monde est là, soit par* post-it *interposé et quand vous demandez un entretien, il vous gueule dessus. (...) Ça a commencé à être tendu quand je suis revenue : il avait embauché une autre secrétaire et moi, j'étais au placard, parce qu'elle était à temps plein et qu'il lui a donné la totalité de mon poste. Quand je demandais un entretien pour qu'on me réattribue un certain nombre de choses, c'était toujours "non" et il discutait de mes attributions avec ma collègue. Donc, il a aussi fini par créer une tension entre les deux secrétaires. Donc c'était devenu terrible : le boulot n'était plus intéressant (je ne faisais plus que de la frappe et des archives), on ne me parlait plus, tout le monde allait au restaurant et on ne m'invitait pas, mais ils en parlaient après. La dernière année, c'était épouvantable !* ».

Il arrive parfois que les tensions au travail deviennent délétères et aboutissent à des situations de souffrance psychique (stress, découragement, voire dépression) et/ou physique. En attestent les périodes d'arrêts-maladie plus ou moins longues et répétées qui touchent près d'un quart de l'échantillon global. En voici quelques exemples :

- la directrice industrielle du fabricant de soutiens-gorge, suite au changement radical de l'organisation du travail et des pratiques de management s'est mise en arrêt-maladie : « *je n'en pouvais plus, ça faisait six mois que je pleurais tous les matins en allant au travail* ».

- attachée à la promotion du médicament : « *j'en pouvais plus, j'ai fait pas mal de dépression sur ma dernière année de travail, parce que je n'en pouvais plus. Je n'y arrivais plus. J'ai été arrêtée au moins six mois en tout, en cumulant* ». Cette salariée a d'ailleurs procédé à une reconversion professionnelle après avoir effectué une formation.

Les périodes d'arrêts-maladie répétées peuvent, de surcroît, provoquer une réaction négative de l'employeur et donc un enlisement de la situation pour laquelle seule la rupture semble être l'issue. La rupture conventionnelle requiert le consentement du salarié. Or, si le choix s'élabore en fonction de mauvaises conditions de travail, on peut se demander dans quelle mesure il est réellement « libre ». Quelques cas se sont d'ailleurs vus refuser la reprise de poste à leur retour d'arrêt-maladie et la RC leur a été proposée le jour même.

1.2.4. Des trajectoires professionnelles morcelées

Au-delà du poste en lui-même, il s'avère intéressant de replacer cet emploi dans la trajectoire professionnelle globale du salarié. En effet, une partie non négligeable des salariés de l'échantillon avait déjà démissionné au moins une fois durant leur carrière (un salarié qui travaillait dans la restauration avait même démissionné une dizaine de fois durant sa trajectoire). Un salarié est même retourné dans son ancienne entreprise : « *oui, avant j'avais démissionné de cette société dans laquelle je suis à nouveau actuellement* ». D'autres trajectoires sont morcelées par des années d'arrêt-maladie ou de prise de congé parental. Ainsi, une ingénieur-analyste en informatique, Île-de-France, a mis sa carrière professionnelle entre parenthèses pendant six ans ayant « *pris un congé parental de trois ans pour chacun de mes deux enfants* ». Ou encore, une salariée qui, quinze jours avant l'annonce de la RC par la direction, reprend le travail après un congé-maternité, puis deux mois de congé parental.

Plusieurs femmes interrogées ont ainsi signé une RC suite à un congé-maternité ou parental. Les congés de présence parentale pour enfant malade peuvent également morceler la trajectoire des mères (nous avons rencontré uniquement des mères qui mettent leur trajectoire en suspens pour s'occuper de leurs enfants). Ce fut le cas d'une secrétaire et d'une employée commerciale. Cette dernière a un premier enfant en 2004, puis une deuxième grossesse très rapidement après en 2005. S'ensuivent de longs séjours à l'hôpital pour l'enfant malade et des congés pour la salariée : un congé maternité, des absences journalières de présence parentale, un congé parental (2006-2009), un congé sabbatique d'un an (2009-2010) et un congé sans solde le dernier mois de son contrat. Pendant toute cette période de non-travail (2005-2010), la société trouve des solutions pour lui permettre de rester auprès de son fils, tout en gardant la possibilité pour elle de revenir au cas où elle le pourrait.

En somme, la RC constitue donc une porte de sortie pour une grande part des salariés (près de la moitié des personnes interrogées) qui étaient en souffrance, qui s'ennuyaient dans leur travail, qui étaient en désaccord avec la stratégie de l'entreprise, son mode de gestion ou l'arrivée d'un nouveau responsable, ou encore qui connaissent des trajectoires fort morcelées (démissions répétées, congés parentaux, congés de présence parentale auprès d'un enfant malade).

1.3. Le contexte de la rupture de contrat : circonstances et pourparlers

Dans cette deuxième partie, nous nous intéressons aux principaux éléments qui ont précédé le ou les entretiens officiels et la signature du document Cerfa qui officialisent la contractualisation d'une rupture conventionnelle. De nombreux points seront abordés dans cette partie : la première prise de connaissance du dispositif par les enquêtés (3.1.) ; l'initiative et les motifs de la rupture (3.2.) ; une réflexion sur l'intérêt pour l'employeur de procéder à une RC, lorsque le salarié est à l'initiative de

la demande (3.3.) ; la question de l'accord (3.4.) ; l'éventualité d'autres départs envisagés avant le choix de cette forme de rupture avec, ici, la question de la démission et du licenciement (3.5.).

1.3.1. Prise de connaissance du dispositif par les enquêtés

Environ un quart des interviewés déclarent connaître l'existence de la RC avant de l'utiliser. Ils n'en maîtrisent cependant pas précieusement les modalités, à l'exception des salariés protégés et des salariés dont la fonction relevait des ressources humaines et qui, de ce fait, avaient déjà procédé à des RC pour d'autres salariés. Ainsi, plusieurs délégués du personnel connaissaient parfaitement le dispositif dans la mesure où ils avaient précédemment assisté des salariés aux entretiens officiels. Il en va de même pour une responsable d'un service administratif et commercial qui avait procédé à une RC pour l'une de ses salariées[56] ou encore pour une formatrice qui avait déjà participé à l'élaboration d'une RC en tant qu'employeur.

En outre, plusieurs salariées connaissent le dispositif parce que d'autres employés de la même entreprise ou de leur entourage familial et amical y avaient déjà eu recours. Dans des cas plus rares, le salarié lui-même avait réalisé une RC lors d'un précédent emploi. Ce fut notamment le cas d'un chef de chantier paysagiste : « *c'est mon précédent patron. Je voulais justement négocier un licenciement avec lui.* (…) *Comme j'ai une famille et que je ne peux pas faire n'importe quoi, j'ai négocié un truc avec lui. C'était pas dans son intérêt de me laisser démissionner le temps que je trouve quelque chose. Donc, il a réfléchi et il m'a dit qu'il y avait une nouvelle loi qui venait de passer, que ça s'appelait la rupture conventionnelle. Il m'a expliqué le truc et j'ai dit "ok". Il m'a expliqué que c'est une rupture à l'amiable légalisée ».*

Un autre quart de l'échantillon a pris connaissance du dispositif par lui-même en se renseignant sur les différentes modalités de départ existantes. Une grande majorité de salariés qui souhaitent quitter leur entreprise, effectue des recherches sur internet, se renseigne en interne auprès de collègues syndiqués, du DRH, du comptable ou de la direction. Certains se renseignent également auprès de leur entourage[57] ou des organismes compétents en la matière. Ainsi, les unités territoriales représentent une ressource importante pour nombre de salariés : « *j'ai téléphoné à l'inspection du travail. Ils m'ont donné tout le dispositif sur la manière de calculer. Donc, j'ai calculé aussi avant de signer et ça correspondait* ». Mais elle peut également l'être pour l'employeur. En effet, nous avons rencontré un cas particulier : une situation dans laquelle c'est l'employeur qui a entendu parler pour la première fois de la rupture conventionnelle par le salarié : « *une amie qui travaille dans une grosse boîte m'a renseigné, j'ai donné les papiers sur la rupture conventionnelle à mon employeur et ça lui allait. Il a demandé des informations supplémentaires à l'inspection du travail et après, il a mis ça en route* ».

Un autre outil très particulier, l'assurance juridique bancaire, a été mobilisé par un salarié : « *je lui ai dit que je souhaitais partir mais sans être licencié ni que ce soit moi qui démissionne pour pas perdre mes droits. Donc, moi, j'ai téléphoné à mon assurance juridique qui m'a dit que c'était le licenciement conventionnel qui était le mieux adapté* ».

---

[56] Tout comme un responsable de paie : des ruptures conventionnelles avaient déjà eu lieu dans son entreprise, il était donc informé du déroulement. De par son poste, il s'occupait notamment du règlement des indemnités. En début d'année 2010, il ressent le désir de partir par lassitude estimant que son âge (63 ans) le lui permettait : « *je veux me barrer avant la fin de l'année, c'est fini, j'arrive au bout* (…). *En 2010, j'ai même pas pensé à ça, je m'étais bien préparé, normalement au pire je pouvais démissionner. Alors j'aurais pas eu à faire de chantage parce qu'on était en bons termes, j'ai pas eu à le faire en fait. (…) C'est lui [le directeur] qui m'a proposé la rupture conventionnelle* ». Son directeur souhaitait que les séparations se déroulent en bons termes (« *en bien* ») d'où le recours à ce dispositif.

[57] Y, ingénieur**,** a été informé en premier lieu par des *newsletters* et une amie qui avait fait du droit. Son information sur ce mode de rupture de contrat a donc été double : « *j'ai une amie du lycée qui a fait un cycle de Master sur les RH, c'est quelqu'un avec qui j'échange très souvent sur ce qui me choque dans mon entreprise et qui me suggère des choses.* » Il lui a alors demandé des renseignements sur la rupture conventionnelle. Par ailleurs, « *je me suis mis à bouquiner des choses sur les RH et donc j'ai été informé de l'arrivée de la rupture conventionnelle, car je suis inscrit dans des mailing-lists sur la gestion d'entreprise. Donc j'ai vu arriver des informations sur ce en quoi consistait la rupture conventionnelle* ».

Notons que, bien souvent, différentes sources sont mobilisées conjointement ; la recherche est alors multi-outils.

Enfin, dans environ la moitié des cas, les salariés sont informés de l'existence de ce dispositif par l'employeur (ou son représentant). C'est notamment le cas des salaires les plus faibles (Q1 et Q2) qui intègrent le discours de l'employeur sans chercher à confirmer l'information, auprès de l'inspection du travail par exemple. La législation en matière de droit du travail est en effet très opaque pour les non-juristes, mais les salariés ne réagissent pas tous de la même manière : la majorité des bas salaires font donc « confiance » à leur employeur et s'en tiennent à leurs explications. Alors que les cadres vont davantage chercher l'information par eux-mêmes (internet, réseau personnel, inspection du travail, syndicats) afin de procéder à une véritable « étude de cas », à l'image de Y, consultant : « *j'ai exploré la piste des syndicats, mais je l'ai rejetée en quelques jours parce que ces gens là défendent leurs intérêts personnels avant de voir celui du salarié. Enfin, chez nous c'était évident. En trois jours, je me suis dit que le mieux serait que je me débrouille par moi-même et que j'aille chercher des informations à l'extérieur. Donc, j'ai activé un réseau de personnes confrontées à des situations similaires. Ensuite, j'ai fait la balance entre le licenciement et la rupture conventionnelle* ».

En somme, certains salariés ne se renseignent donc pas par eux-mêmes, soit parce qu'ils n'ont pas voulu et/ou ont fait confiance à leurs employeurs qui initiaient la RC, soit parce qu'ils n'en ont pas eu le temps, soit parce qu'ils n'y ont pas pensé ni su où chercher. Dans ces contextes différenciés, précisons que certains salariés ont eu connaissance de la RC lors d'une convocation de leur employeur à un entretien officiel au cours duquel ce dernier a annoncé le recours à ce dispositif sans qu'aucun pourparler préalable concernant un départ de l'entreprise n'ait eu lieu.

Étant donné qu'il n'existe pas officiellement de motif de rupture, il est difficile de situer la rupture conventionnelle par rapport aux autres modes de ruptures (licenciement et démission). Mais l'évocation des raisons du départ et de la question de l'initiative (employeur ou salarié) durant l'enquête de terrain permet cette reconstruction.

1.3.2. L'initiative et les motifs de la rupture

Même si la rupture conventionnelle est censée résulter d'un « commun accord », le souhait de rupture émane de l'une des deux parties. Si juridiquement la rupture conventionnelle résulte de la seule volonté des parties et qu'il n'y a pas lieu d'en rechercher le motif, ce n'est pas pour autant qu'il n'existe pas de raisons de rompre le contrat de travail. Cette rupture peut donc être à l'initiative de l'employeur ou du salarié. Selon les salariés interviewés, dans 57 % des cas, la rupture du contrat de travail a été évoquée en premier lieu par l'employeur et, dans 61 % des cas, c'est également l'employeur qui a proposé le dispositif de rupture conventionnelle.

1.3.2.1. L'initiative de la rupture

L'initiative de la rupture ne représente pas en soi un indicateur pertinent. Il convient en effet de corréler cette information avec d'autres éléments et donc de recontextualiser l'initiative du départ.

Ainsi, l'initiative du départ et/ou de la RC peut-elle elle-même recouvrir des situations très différentes : s'agissant des salariés, selon les déclarations desquels l'initiative de la rupture du contrat de travail leur reviendrait pour un peu plus de 40 % d'entre eux, cette initiative peut trouver sa source ou bien dans un projet formulé fermement, qui peut relever de la sphère professionnelle, familiale ou personnelle, et se traduire par un souhait de quitter l'entreprise, mais aussi dans une insatisfaction générée par la non-évolution du poste (non-évolution du salaires ou des conditions de travail), voire encore dans une démotivation ou une incapacité à effectuer le travail dues à des changements de circonstances (modifications des conditions de travail, du management, du projet d'entreprise…). De la même manière, dire que l'initiative a été prise par l'employeur ne signifie pas nécessairement que celui-ci a souhaité positivement se séparer du salarié mais peut revêtir de nom-

breuses situations : difficultés économiques, souhait de se séparer du salarié, acceptation d'un souhait de départ que le salarié ne parvenait pas à formuler. Ce sont les circonstances qui peuvent éclairer cet indicateur trop superficiel qu'est « l'initiative de la rupture ».

L'analyse de l'initiative du départ a également pour intérêt de mettre au jour des « initiatives simultanées ». Cet « effet RC », même s'il n'a été repéré que dans une faible proportion (moins d'un quart de l'échantillon), représente un élément important dans les modes de rupture de contrat. Il s'agit, par exemple, des cas où l'employeur propose la rupture conventionnelle à un salarié qui manifestait ouvertement ou non son désir de partir mais qui n'aurait pas démissionné.

Lorsque le salarié annonce son départ, il le fait majoritairement lors d'une discussion informelle, mais, dans quelques cas, certains salariés profitent d'un entretien avec la direction. *A contrario,* lorsque c'est l'employeur qui annonce une rupture de contrat, la modalité la plus représentée est la convocation à un entretien. L'employeur et ses représentants cadrent donc juridiquement la procédure dès ses prémices, alors que les salariés insèrent le plus souvent (lorsqu'ils ne subissent pas un conflit ouvert) cette annonce dans les relations quotidiennes de travail.

Le recours au courrier officiel ou à la discussion téléphonique est plus rare. Il recouvre les situations où le salarié est déjà absent de l'entreprise pour congé-maternité, parental ou pour arrêt-maladie.

Dans la majorité des situations, l'annonce du départ et le choix de la RC sont concomitants, que cette annonce émane du salarié ou de l'employeur. Lorsqu'un décalage est observé, il est souvent accompagné d'un autre choix de modalité de rupture de contrat (nous l'aborderons ensuite).

1.3.2.2. Les motifs de l'employeur

L'employeur peut être à l'initiative du départ et de la rupture conventionnelle pour des raisons extrinsèques ou intrinsèques au salarié. Ce peut donc être soit pour motif économique, la rupture conventionnelle ressemblant alors à un licenciement économique, soit par volonté de se séparer pour des raisons inhérentes au salarié (salarié vieillissant, ayant des problèmes de santé et des absences répétées ou insatisfaction par rapport au travail fourni). On verra plus précisément plus bas que si 61 % des employeurs sont, selon les déclarations des salariés, à l'initiative du recours à la RC, environ 40 % de l'ensemble de ces ruptures « ressemblent » ou présentent des traits communs avec le licenciement.

Motif économique

Environ 40 % des personnes interviewées mettent en évidence que la RC a constitué un moyen pour les employeurs de faire partir des salariés, alors qu'ils n'auraient pas pu ou voulu les licencier. On trouve ici des salariés travaillant dans des entreprises qui souhaitaient réduire leurs effectifs, auraient pu, dans d'autres circonstances, obtenir le même résultat en procédant à des licenciements pour motif économique ou pour motif personnel, ou encore en faisant des préretraites ou des plans de départs volontaires. La RC recouvre dans ces cas beaucoup moins un choix qu'un départ contraint qui a été habillé par la suite. Les salariés parlent d'ailleurs clairement de licenciement « caché » ou « déguisé ». Des situations de licenciements économiques masqués ont de fait été observées ; le fait que le poste ne soit pas pourvu après la rupture conventionnelle peut en être un indice. Il arrive parfois que le poste soit pourvu en interne ou que l'activité du salarié soit « avalée » par plusieurs salariés en poste (nous détaillerons la question du poste dans la dernière partie). Citons quelques exemples emblématiques de ruptures conventionnelles présentant des traits communs avec les licenciements économiques :

- R, consultant : « *à la rentrée 2010, il y a eu l'annonce du chiffre d'affaires du premier semestre 2010. Les chiffres étaient mauvais, je suis convoqué le lendemain en me disant : "on a décidé de se séparer de toi". Mais je dois vous avouer que c'était tout sauf une surprise, parce qu'on voit les choses se dessiner. J'ai tout simplement dit que j'en prenais note, pas acte, mais j'en prends note. Reste à envisager les modalités, considérant que vous avez annoncé des mauvais chiffres hier, je*

pense qu'on va vers un licenciement économique. J'ai joué sur différents fronts, j'ai essayé de creuser quelles étaient les intentions et surtout je me projetais dans un certain avenir. Le lendemain, j'ai eu un rendez-vous informel avec une personne des ressources humaines qui m'a réexpliqué le contexte et les fautes de moyens et elle m'a proposé une rupture conventionnelle. Donc, j'ai fait un peu le bourricot et je lui ai dit qu'elle allait m'expliquer, mais que de la manière dont elle définissait les choses je ne comprenais pas que ce ne soit pas un licenciement économique. Elle m'a répondu que ce n'était pas tout à fait ça, que l'idée était de trouver un arrangement pour pouvoir procéder à une séparation à l'amiable dans le cadre d'une rupture conventionnelle ».

- ouvrier-maçon : un lundi matin en septembre, le supérieur de l'ouvrier dans la pose de piscines le convoque dans son bureau et lui annonce que son contrat va être rompu, car l'entreprise doit se séparer de lui suite à la crise.

- commercial : son employeur décide de fermer la branche destinée aux particuliers dans la mesure où les ventes sont insuffisantes et ne génèrent pas suffisamment de chiffre d'affaires.

- couvreur-zingueur : l'entreprise était spécialisée dans le bâtiment. En plus d'une baisse d'activité due à la crise, l'entreprise connaît en 2010 d'importants problèmes financiers (salaires impayés, factures non réglées). L'enquêté reconnaît, pour expliquer les problèmes rencontrés, que « *le nerf de la guerre, c'est qu'il y avait plus de commandes, c'est la cause de la rupture conventionnelle.* » Il y avait des signes avant-coureurs comme « *les salaires en retard. Un an avant à peu près, ça a commencé* ». Se rajoutait à ces problèmes de commandes un employeur « *qui ne voulait plus bosser* ». « *Il disait qu'il avait plus de sous et qu'il aurait dû le faire [les RC] depuis un an* ». « *C'est le seul dans la région qui a été dans cette situation puisque dans le bâtiment j'entends dire que ça se passe plutôt bien, les autres continuent, lui non. Mais je le crois après, quand il disait qu'il avait plus de commandes. C'est dû un peu à la conjoncture et lui qui voulait plus bosser et puis un mauvais chiffrage sur les devis, il s'est ramassé, il avait pas prévu* ».

- chauffeur adjoint et chef d'équipe dans une entreprise spécialisée dans l'environnement et la propreté urbaine : mi-septembre 2010, son responsable lui annonce, ainsi qu'à l'ensemble des personnes de son service, l'obligation pour l'entreprise de réduire les effectifs du service et si possible sous forme de « *départs volontaires* ». « *Il a jamais parlé de rupture conventionnelle, après, sous-entendu quand il disait départ volontaire, c'était rupture conventionnelle* (…) *Pour moi, c'était un licenciement à l'amiable, dans ma tête c'était ça. Après, le mot rupture conventionnelle, je ne connaissais pas* ». L'enquêté évoque donc un « licenciement à l'amiable » et le DRH répond : « *oui et bien dans ce cas-là, c'est une rupture conventionnelle* ».

- le directeur scientifique a subi de lourds problèmes de santé et a été hospitalisé pendant six mois. Dans ce contexte, il s'est soumis aux exigences de sa hiérarchie qui souhaitait supprimer son poste.

Motif personnel (problèmes de santé, âge, productivité, faute grave)

Si plus d'un quart des ruptures conventionnelles présente des traits communs, selon les récits des salariés, avec le licenciement pour motif économique (individuel ou collectif), environ un sixième ressemble à des licenciements pour motif personnel. L'échantillon présente ainsi des personnes qui sont proches de l'âge de la retraite : concernant la RC, on a évoqué la question de savoir si le dispositif ne serait pas utilisé pour faire partir les plus âgés : la rupture conventionnelle viendrait alors se substituer aux préretraites, puisque ce serait l'Unedic qui les financerait. Il existe en effet une possibilité d'être indemnisés pendant trente-six mois pour les plus de 50 ans, donc ceux quittant l'entreprise à 58 ans peuvent être indemnisés jusqu'à la retraite (en ayant de surcroît une dispense de recherche d'emploi à 60 ans). Un petit quart de l'échantillon a 50 ans et plus, parmi lequel la moitié a entre 57 et 64 ans. Certains salariés ont d'ailleurs souligné le fait qu'ils auraient souhaité travailler quelques mois ou années supplémentaires, afin de justement pouvoir bénéficier de cet aménagement :

- responsable service administratif et commercial : « *en rentrant de vacances, mon service fonctionnait très bien, mais on m'a dit qu'on voulait se séparer de moi. On m'a dit qu'il y avait deux solu-*

tions, la rupture conventionnelle ou le licenciement. Mais, pour le licenciement, comme il n'y avait pas de fautes, il fallait les chercher. J'ai demandé quelle était la troisième solution parce que même si c'était à cause de mon âge, j'aurai aimé travailler jusqu'à la fin de mes 58 ans. Je ne voulais certainement pas partir, j'avais prévu de travailler au moins quatre ans encore ! On m'a répondu qu'il n'y avait pas d'autres solutions parce que la direction voulait se séparer de moi. Je pense que l'âge a joué et j'avais un bon salaire. J'ai été remplacé en interne par une personne qui avait dix ans de moins que moi. La raison principale c'est qu'il y avait une personne qui n'était plus très occupée et qu'il fallait occuper, elle avait dix ans de moins et gagnait 50 % de moins ! ».

Un salarié de 59 ans, usé physiquement est en revanche très satisfait de ce départ qu'il souhaitait également :

- huissier d'accueil : « *j'avais des problèmes de santé, j'en avais ras le bol, arrivé à un moment, il faut dire stop et laisser la place aux jeunes. Et avec mes problèmes de cœur, de jambe et tout ce que j'ai, basta !* ».

Des problèmes de santé récurrents et une « impossibilité » de reclassement peuvent aussi engendrer l'évocation d'une rupture de contrat par l'employeur :

- agent logistique de distribution : « *j'ai été arrêtée pendant plus de deux ans après une opération du genou, donc c'est là qu'on a convenu avec le directeur d'une rupture conventionnelle parce qu'il ne pouvait pas me reclasser, parce que moi au bout d'une heure debout je ne peux plus. Oui, c'est vraiment mon état de santé qui m'a contrainte à partir. Comme mon directeur ne pouvait pas me recycler, on a fait un licenciement conventionnel. Oui, j'ai demandé à être recyclée, j'ai demandé plusieurs entretiens, mais pas de postes vacants suivant mes compétences. Donc au bout de vingt et un ans dans cette entreprise, voilà où j'en suis. -J'avais pratiquement tout le monde à dos parce qu'ils s'étaient mis de son côté (une collègue de travail). Donc le soir je rentrais, j'étais énervée ! Mon mari en a pris plein la gueule, je me défoulais sur lui ! Je m'étais arrêtée pour dépression pendant trois mois. Depuis décembre 2008, je n'ai jamais repris le travail puisqu'après j'étais en arrêt pour mon genou* ».

Enfin, le motif personnel peut être en lien avec l'activité du salarié, ce peut être alors pour manque de productivité ou pour faute grave :

- La société chinoise décide « *de se séparer de [lui] parce qu'[il] ne générai[t] pas assez de ventes* ».

- attachée commerciale à l'international : au début du mois d'août, elle est convoquée par le directeur de la propriété alors que, quelques jours avant, cette même personne se rend à son domicile pour lui confirmer son CDI et pour mettre en place son emploi du temps de septembre : « *tout se mettait enfin en place pour un vrai poste d'attachée commerciale* ». Trois jours après, le 5 août, « *il y avait plein d'allers-et-venues au château, il y a le comptable qui est venu, j'ai envoyé un message à mon mari en disant : "il y a le comptable, je pense que c'est pour moi". Et en fin de journée, le téléphone de mon poste sonne et on m'a demandé de me rendre à la salle de réunion. Donc là, j'ai compris. Donc là, on m'a trouvé une erreur. Alors oui effectivement, lors des primeurs, j'ai fait une bêtise, j'ai vendu pour un grand cru plus de caisses que je n'avais (…)Mmais je me suis dépatouillée, c'est mon rôle. Une fois ce problème résolu, je suis allée voir mon patron pour lui en parler, (…), et il m'a dit "oui, bon d'accord". Donc pendant cet entretien, on m'a reproché cette histoire que je pensais réglée, depuis le mois de mai. On était au mois d'août, et là on m'a dit qu'on souhaitait se séparer de moi et on m'explique qu'on va faire une rupture conventionnelle* ». Les explications sont vagues et c'est le comptable au mois d'octobre qui lui expliquera en détail toute la procédure.

1.3.2.3. Les motifs du salarié

Le salarié peut être à l'initiative du départ et/ou de la rupture conventionnelle pour des raisons liées à l'emploi (pas de perspectives d'évolution de poste et/ou de salaire au sein de cette entreprise, volonté de reconversion professionnelle ou de création d'entreprise), liées au travail (conditions de

travail difficiles, désintérêt de l'activité, temps de trajet trop longs, problèmes de reclassement professionnel) ou pour des raisons extra-professionnelles (volonté de déménager, de suivre son ou sa conjoint(e), de s'occuper d'un enfant malade).

Les raisons liées à l'emploi

Plus d'un quart de l'échantillon a déclaré vouloir quitter son emploi parce qu'il n'offrait ou n'offrirait pas d'évolution en termes de poste, de responsabilité et/ou de salaire :

- un responsable en marketing : plusieurs motivations se croisent, à savoir, la distance à parcourir chaque jour intenable avec une future vie de famille, un désir de changement dans le travail (« lassitude » et « frustration ») et l'impression d'avoir fait le tour de toutes les potentialités professionnelles dans cette structure.

- un géomètre : après plus de quatre ans d'activité, ce technicien ressent les limites de son poste ainsi que les frustrations qui se mêlent au fait de gérer au quotidien l'entreprise (son employeur a plus de 70 ans) comme un associé, sans en avoir aucun des attributs. Il n'a aucune perspective d'avenir quant à la reprise du cabinet ou à sa vente.

- une assistante commerciale : « *je savais que je terminerai pas là-bas, parce que bon, je pouvais plus… Je pouvais plus évoluer, puis je voulais voir autre chose* ».

- un électricien : « *la rupture conventionnelle, c'est juste un arrangement entre lui et moi, parce que son fils arrivait dans l'entreprise et il reprenait les rênes. Moi, je savais que je resterai électricien et qu'il n'y aurait pas plus d'évolution, mais moi j'avais besoin de changement. Il l'a très bien compris. Je voulais entrer dans une plus grosse structure de façon à pouvoir monter les échelons et passer chef d'équipe. J'avais aussi besoin de partir du plateau parisien, j'en avais vraiment marre et puis évoluer. S'il avait voulu évoluer dans son entreprise j'y serai resté parce que j'y étais très bien, mais au niveau du positionnement, de la qualification, je ne pouvais pas monter plus chez lui. Et, comme c'est une petite structure, comme il me dit, il ne peut pas me payer plus que lui se paie. Donc, à un moment, il faut prendre une décision. Moi, j'ai pris la décision de partir et lui l'a très bien compris. Suite à ça, pour m'arranger parce que je changeais de région, on a fait une rupture conventionnelle. Ça me permettait de pouvoir bénéficier du chômage si ça ne se passait pas bien dans ma nouvelle région. Et lui aussi pour me remercier parce que j'ai travaillé huit ans chez lui, donc pour me remercier, c'était plus ou moins une prime de départ* ».

Pour ces différents salariés qui souhaitent évoluer professionnellement, la rupture conventionnelle présente des atouts notamment par rapport à la démission qui n'ouvre pas de droit au chômage, et s'accompagne du versement d'une indemnité de départ. Le fait que l'employeur ne tienne pas ses engagements concernant les évolutions d'attributions et de salaire peut engendrer une baisse de l'investissement du salarié, puis des tensions entre les parties et une envie de quitter l'entreprise :

- préparatrice en pharmacie : « *à l'embauche, il m'a dit qu'il y aurait une évolution de mes attributions et des primes, mais il n'y a jamais rien eu. C'était que des promesses, mais il n'y a jamais rien eu de concret. Moi, j'ai fait ce que je devais faire, mais lui n'a pas respecté ses engagements. Donc j'ai fait le minimum, ce qu'il y avait dans mon contrat et c'est tout, mais ça ne lui a pas plu. Donc beaucoup de promesses, mais rien n'a été tenu. Donc, je me suis dis pourquoi me défoncer alors que je n'ai rien en retour et là ça a commencé à ne plus aller* ».

Dans un cas rencontré, l'employeur a modifié le contrat de travail du salarié en divisant par deux son temps de travail. Ce dernier a alors souhaité quitter l'entreprise.

Enfin, un cas fréquemment observé est celui de salariés qui envisagent une reconversion professionnelle face à une non-perspective d'évolution ou un désintérêt de l'activité effectuée. L'envie d'un changement de statut d'emploi (devenir entrepreneur) représente également une motivation importante :

- chef d'équipe dans le transport, Île-de-France : « *j'étais bien dans mon travail, j'aimais ce que je faisais, mais j'avais envie de changer parce que les évolutions commençaient un peu à stagner, au-dessus il n'y avait pas grand-chose. Il n'y avait pas d'évolutions à court terme. Donc, j'avais envie de changer de branche parce que j'étais électricien de formation… Le salaire n'était plus trop satisfaisant et le travail était très stressant… Pour le salaire que c'est, c'était pas spécialement bien payé avec le recul pour dix ans d'ancienneté. Avec une augmentation de salaire, je serai probablement resté parce que changer de secteur… J'ai quand même mené une réflexion pendant un an sur ce que j'allais faire. J'avais envie de revenir aux origines, donc j'ai refait une formation et j'ai trouvé du travail* ».

- responsable technique : malgré une importante satisfaction au travail (reconnaissance, responsabilité, apprécié par sa direction), il estime que son évolution professionnelle ne sera pas possible ou seulement à très long terme. Il ne se voyait donc pas rester sur son poste « cinq, *six, sept ans de plus* ». L'envie de créer son entreprise avec un ancien collègue a alors fait son chemin, une envie née du « *hasard, c'est quelque chose qui moi ne m'était pas venue à l'esprit plus que ça (…) C'est donc une société en lien avec celle que j'ai quittée* ». Suite à un remplacement effectué dans son entreprise, il s'est aperçu de l'existence d'un « *marché à prendre* » : « *des clients étaient prêts à payer une fortune un service. Je me suis dit qu'il y avait un marché à prendre. Mais je me suis dit dès le début que j'avais pas les compétences de gestion pour pouvoir le faire. Ma démarche s'est arrêtée là. Il se trouve qu'au même moment, un de mes meilleurs amis qui m'avait fait rentrer dans la société, qui était parti sur Paris, a eu la même démarche et il est venu vers moi pour m'en parler. On s'est retrouvé sur le projet commun sans s'être dit que ça nous intéressait mutuellement, on a eu la même idée. Il s'est retrouvé à lancer les démarches de son côté un peu plus rapidement que moi et on s'est dit qu'il fallait qu'on se libère du temps, il fallait qu'on se retrouve au chômage tous les deux sinon on pourrait pas avancer là-dessus. Lui a lancé les démarches de son côté vers juillet-août, et, du coup, j'ai fait de même mi-septembre* ».

- architecte : « *vers le mois de juin-juillet, j'ai trouvé quelqu'un qui me correspondait pour le travail.* » C'est à ce moment-là que sa décision a été prise de partir de l'entreprise afin de créer avec cette personne leur propre agence d'architectes, puisque sa situation professionnelle n'évoluerait plus, notamment au niveau du salaire. À la suite de son départ, elle s'est inscrite à Pôle emploi « *pour s'assurer un revenu si jamais je changeais d'avis ou si je n'étais plus sûre de rien* ».

- poissonnier : le salarié a travaillé à son compte pendant quatorze ans (propriétaire d'un bar restaurant) avant ce poste. Il comprend rapidement que le créneau est porteur. Même si l'ambiance de travail est très satisfaisante, il pense alors à créer sa propre entreprise de poissonnerie en Aveyron. Ce projet a mûri pendant deux ans avant la rupture. Il visite des locaux et fait une étude de marché. L'intérêt se fait croissant, il évoque donc son projet à ses employeurs.

- technicien-géomètre : un an et demi avant la RC, le salarié avertit son employeur de son désir de partir pour s'installer à son compte. Cette envie lui est venue après trois ans d'ancienneté, mais il travaillera six ans dans cette structure comme technicien-géomètre. Ce long préavis d'un an et demi est donné afin que son patron ait le temps de recruter un remplaçant et de le former. Il trouve un futur associé et se renseigne sur les démarches. Avant de partir de l'entreprise, son projet de cabinet est très précisément posé.

Une raison plusieurs fois évoquée est celle du désintérêt de l'activité et partant, d'une envie de reconversion professionnelle :

- ingénieur analyste en informatique : « *je commençais à avoir marre de l'activité, c'est pour ça que d'un commun accord on a fait une rupture. Pendant plusieurs années, je n'ai fait que ça. Donc à force on a vite vu le bout. J'aurai préféré faire autre chose, mais quand je suis revenue après mon congé parental, il n'y avait pas vraiment d'évolution, il y avait juste de la maintenance de projets. Donc ils n'avaient pas de poste à me proposer qui soit intéressant. Comme eux n'avaient pas grand-chose à me proposer, j'ai proposé de mettre en place une rupture conventionnelle* ».

- attachée à la promotion du médicament, Île-de-France : « *je n'avais plus trop de prime dernièrement parce que je n'étais plus très motivée par mon travail. Le métier ne me plaisait plus, mais j'ai jamais trop aimé en fait (rires). J'ai tenu le coup quand même parce que, dix ans quand on n'aime pas un métier, c'est bien ! C'était depuis le début : quand j'ai commencé, j'ai détesté ! Après, je m'y suis habituée, j'y ai trouvé mon compte d'une certaine manière parce qu'on n'était pas mal payé et qu'on avait des avantages, mais le métier en lui-même je n'ai jamais trop adhéré. C'est particulier quand même… La visite médicale c'est très particulier comme boulot, on vend du vent, on vend de la prescription. Donc, il n'y a rien de concret ! On va voir les médecins, on passe notre vie à attendre, donc c'est chiant. Sur une journée de travail de 8 heures, on passe véritablement entre une demi-heure et une heure à travailler vraiment ! Donc, c'est un peu limité quand même, donc ça me gonflait ! En plus on sait seulement un mois ou deux après si on a bien travaillé ou pas, donc il y a un temps de réajustement extrêmement long ! Voilà, c'était pas mon truc ! La grosse contrainte liée au travail, c'était que j'avais l'impression de perdre beaucoup de temps et d'attendre… C'est sur que je gagne moins maintenant, mais l'argent n'est vraiment pas un souci pour moi, c'était une question d'équilibre personnel dans mon travail… Une recherche d'épanouissement, être heureux dans ce qu'on fait* ».

Il arrive également que le salarié reprenne l'entreprise de son employeur :

- plombier : le salarié est embauché en juillet 2007. Il commence en octobre une formation BEP en alternance dans le cadre d'une reconversion professionnelle (après une licence de biologie et du *tradding*). Il obtient son diplôme de CAP en 2010. Très rapidement, il est question du départ en retraite du patron qui aura 60 ans en 2010. Il est clairement envisagé que le salarié prenne la suite et rachète le fonds. Les accords financiers sont alors convenus et le salarié est présenté aux clients comme étant le successeur.

Les raisons liées au travail

Les motifs de départ en lien avec le travail sont également multiples et touchent un peu moins de la moitié des salariés « souhaitant » partir. Les raisons peuvent être liées à des problèmes de relation au travail (avec les collègues et/ou les supérieurs) et donc à une ambiance lourde, notamment après une « mise au placard » du salarié :

- secrétaire : « *quand il m'a dit qu'il me mettait en attente compte tenu de ma situation familiale, je me suis dit que ça confirme que je suis au placard, qu'il me considère comme un boulet et que je n'ai plus d'avenir. C'était devenu impossible, il me bouffait la rate ! Il me sapait le moral ! (…) J'étais assistante technique, mais j'ai fini par être dactylo, quoi… ! Opératrice de saisis et archiviste ! C'est sympa ! On me donnait que des boulots de merde ! Et personne ne me parlait. J'étais devenue complètement transparente ! Donc, la solution de partir et d'opter pour la rupture conventionnelle ça s'est fait très rapidement. Il était tellement méprisable que j'ai fini par demander la rupture* ».

- responsable administratif : en conflit avec son directeur, c'est une personne représentant l'interviewé qui annonce au directeur sa volonté de procéder à une rupture conventionnelle. « *C'est même pas moi qui l'ai vu parce qu'on ne pouvait plus se parler. C'est quelqu'un qui a été le voir. Après, il y a eu un premier entretien officieux, ensuite il y a eu un entretien officiel puis un deuxième parce que les chiffres de la rupture conventionnelle étaient tronqués.* » Lors de l'annonce, le directeur « *a été très, très opposé, il voulait même pas en entendre parler ! Le procès, il en avait presque pas peur puisqu'il m'a dit ; "moi, j'ai toujours gagné mes procès et puis je m'en fiche"* ». Par la suite, la tension est quelque peu retombée, l'acceptation de la rupture a fait son chemin face aux menaces de l'enquêté de médiatiser l'affaire.

- secrétaire dans un garage automobile : son départ est dû au harcèlement mené par deux de ses collègues qui dure depuis deux ans. « *Un de mes collègues carrossier m'a dit de ne pas démissionner et de demander plutôt la rupture conventionnelle, c'est ce que j'ai fait. J'en avais jamais entendu parler, je ne savais pas* ». Sans se renseigner davantage, elle attend un mois pour annoncer sa déci-

sion à son directeur : « *mes collègues me demandaient si je voulais vraiment partir : "pourquoi t'en parle pas au patron ? Nous, il faudrait qu'on sache !" Donc, c'est là, après… C'était dur parce que je ne voulais pas partir, mais il le fallait (…). Il était à côté de mon bureau, sur son ordinateur comme tous les soirs et je lui ai dit : "patron, il faudrait que je vous parle"* ».

Lorsque les conflits sont trop importants, la décision peut alors émaner des deux parties (le « commun accord ») :

- responsable administrative et financière : « *ils m'ont convoquée et ils m'ont proposé de garder le poste de responsable administrative et financière et de tenir le rôle de contrôleur de gestion qui sont deux métiers différents et deux temps pleins différents. Mais c'était ça ou rien et, en plus, sans augmentation de salaire ! Ils savaient très bien que j'allais refuser et que de ce fait on allait rompre le contrat de travail. Je déteste les conflits et malheureusement durant toute cette rupture conventionnelle on est rentré en conflit, parce que quand ils m'ont proposé de rompre mon contrat de travail, ils y sont allés au bluff. Sauf que moi, ça a muri et j'ai accepté de rompre mon contrat de travail parce que c'était le moment et en effet, je n'avais plus rien à donner à cette société. Je n'avais plus envie de m'investir comme je l'ai fait pendant trois ans (j'étais souvent la première à être là à 8 h 00 et, souvent à 20 h 00, j'étais la dernière à fermer la boutique et même parfois le samedi). Je n'avais plus envie de me battre pour eux… C'était leur comportement, c'était un ensemble, c'était tous les mensonges… On ne travaillait plus dans la confiance et dans la même ambiance qu'avant* ».

Le désintérêt de l'activité suite à un accident du travail ou un changement de direction, d'organisation du travail, une mutation peut également être une raison évoquée par les salariés :

- « *suite à un accident du travail, j'ai été reclassé. Au début, ça a été, mais début 2010 je ne faisais plus rien, j'étais toujours au bureau parce qu'ils avaient besoin de moi et qu'il n'y avait pas de secrétaire. Donc, j'ai dit à mon patron (mon chef d'agence) que ce n'était pas mon travail, que ce n'était pas le but du reclassement, mais il m'a dit qu'on ne pouvait pas faire autrement. Donc, j'ai tenu tant que j'ai tenu, mais à la fin de l'année j'ai craqué parce que j'en avais marre. En plus, maintenant, j'ai des problèmes aux jambes, je ne peux pas rester trop longtemps assis. Donc, au bureau comme ça… Je lui avais dit que ça n'allait pas, que je n'étais plus satisfait et que si ça continue j'allais partir tout de suite. Mais ma femme m'a dit de ne pas partir tout de suite, d'attendre un peu* ».

- électrotechnicien : il travaillait dans un atelier jusqu'au rachat de son entreprise par un grand groupe du BTP en 2008. Après ce rachat, il a quitté l'atelier pour les chantiers. Ses tâches et missions ne correspondaient plus à l'activité qu'il avait appréciée pendant des années. Il va alors au travail « *à reculons* ».

La dégradation des conditions de travail et la souffrance qui en découle peuvent aussi peser dans la décision de quitter l'entreprise :

- électrotechnicien : il était au bord de la dépression après un changement de son environnement de travail, suite au rachat de son entreprise par un grand groupe.

- chef de cuisine : il a demandé la RC pour sortir d'une situation de blocage provoquée par son employeur qui, depuis plusieurs années, ne payait plus les heures supplémentaires.

- au bout de six mois de prise de poste, son travail a commencé à être fortement critiqué. Depuis 2009, il ressentait une souffrance liée à un stress et une charge de travail importante.

Les conditions de travail deviennent parfois néfastes pour la santé des salariés, les incitant alors à quitter un emploi « destructeur » :

- agent de sécurité : ce salarié a été hospitalisé pour des problèmes de santé au cours de l'été 2010. Travaillant plusieurs nuits par semaine, il se sentait complètement « *déphasé* » : « *quand tu commences à perdre un peu la boule parce que t'es plus en phase avec ce qui se passe tous les jours, bah voilà* ». Ses problèmes de santé l'ont amené à réfléchir à ses conditions de travail (« *ma santé, elle vaut plus de mille deux cents euros par mois* ») et à quitter l'entreprise.

- agent de maîtrise : de 1988 à 1997, le salarié travaille au contact de l'amiante. Les salariés ayant travaillé dans le milieu de l'amiante passent un scanner à l'âge de 50 ans. On lui détecte alors des plaques pleurales. L'évolution de sa maladie est incertaine, mais rien ne l'oblige à arrêter de travailler. Il voit la médecine du travail, prend contact avec la Caisse régionale d'assurance-maladie pour savoir combien il percevrait par mois pour une allocation de cessation d'activité à cause de l'amiante (70 % du brut sur le salaire mensuel). Il réfléchit et décide d'arrêter de travailler.

Les raisons extra-professionnelles ou le poids des événements privés

Un peu plus d'un quart de l'échantillon a évoqué des motifs personnels qui ne sont pas liés à la nature de l'emploi ou du travail. Une salariée a expliqué que son départ a été envisagé, car elle doit faire face à un trop faible niveau de vie en région parisienne, entraînant des problèmes de logement :

- standardiste : « *si je suis partie, c'est surtout parce qu'il fallait que je quitte la région parisienne. Il y a des raisons familiales que je ne souhaite pas évoquer, mais c'est surtout le fait qu'en Ile-de-France, avec un enfant en bas âge, je n'arrivais pas à trouver un logement à taille humaine. On vivait dans une seule pièce et je n'arrivais pas à trouver autre chose. Donc au bout d'un moment je me suis dit qu'il allait avoir trois ans et qu'il fallait qu'il change lui aussi de conditions de vie. Et j'ai trouvé que ça comme solution. Je tiens aussi à dire qu'avec mon ancienne entreprise qui est un grand groupe, on peut bénéficier du 1 % patronal. J'y ai fait appel mais ça n'a strictement rien donné ! Le logement qu'il me proposait était carrément hors de prix pour moi, je n'ai pas pu régler mon problème. J'avais demandé un logement social, mais les listes sont ce qu'elles sont. Donc, au bout de trois ans, toujours rien malgré les relances. Au moment où je leur ai annoncé, j'y pensais déjà depuis un an. Depuis un an je me disais qu'il fallait que je parte. Mais je suis arrivée au bout et je me suis dit que, cette fois-ci, c'était bon, je pars. Ça n'a pas été facile parce qu'un CDI, surtout de nos jours, ça m'a fait quand même mal de lâcher ça ! Mais on ne peut pas avoir le beurre et l'argent du beurre* ».

Il peut également s'agir d'un déménagement ou de temps de transport trop longs ; il est à noter que ces motifs sont essentiellement le fait de salariés dont l'entreprise se situe en région parisienne :

- peintre : « *c'est moi qui ai demandé de partir parce que ma femme déménageait dans le Nord, donc je devais la suivre. J'ai demandé de partir et la seule solution, c'était de faire une rupture conventionnelle. On en a discuté sur un chantier et, en fait, c'était aussi avantageux pour lui parce que sinon moi j'aurai fait des allers-retours en train et ça lui aurait coûté de l'argent à lui aussi* ».

- hôtesse de caisse : « *c'est moi qui ai demandé de partir parce que mon copain est tombé en dépression, il a quitté son travail et on voulait quitter l'Île-de-France. Oui, sinon j'y serais encore* ».

- assistante de direction : « *on a décroché un gros chantier qui était à proximité de mon domicile, donc j'ai été mutée sur le chantier qui a duré six ans (jusqu'en 2009). Après, j'ai été remutée au siège parce que le chantier était terminé, mais comme moi j'étais en province et que le siège est à Paris, c'est pour ça que j'ai demandé une rupture conventionnelle. (...) Non, j'avais aucun problème, je suis partie en très bons termes avec mon entreprise. Franchement, c'est vraiment la distance qui m'a fait partir parce que sinon j'y serai toujours. Mais le siège est dans le 92 et moi j'habite dans le 45 ! Je voulais travailler dans une filiale nucléaire à côté de chez moi, mais ils n'ont pas voulu m'embaucher parce qu'ils avaient mon mari. Mais sinon, il y aurait eu possibilité de mutation interne et ça aurait été bien. Mon DRH a fait tout ce qu'il pouvait pour essayer que ça passe, mais de l'autre côté ils étaient un peu obtus, même si on reste dans le même groupe. Ils étaient fermés à cette conversation et la réponse a été négative et c'était non négociable. Du coup, j'ai continué à aller sur Nanterre, mais au bout d'un an avec les grèves, les trains jamais à l'heure, même si j'ai toujours été à mon poste de travail, ça va cinq minutes ! C'est pas une vie de se lever à 4 h 30 du matin et de rentrer à 20 h 00 chez soi. Ça a été une année pas facile, mais mon boulot à toujours été fait comme il le devait, mais après faut prendre sur soi et faire ce qu'il faut. Mon DRH*

le souhaitait depuis longtemps, pas parce qu'il n'était pas satisfait de mon travail, mais il m'a toujours dit que c'était pour ma vie privée… C'est pas une vie ! ».

La rupture de contrat peut également être le fait d'un contexte familial difficile. Les problèmes de santé d'un proche et une solidarité intergénérationnelle sont alors évoqués :

- cette commerciale d'une marbrerie familiale a évoqué des problèmes familiaux (problèmes de santé de ses deux sœurs) pour justifier son départ.

- responsable de secteur : les problèmes de santé de ses parents participent à sa décision de RC (son père développe un Parkinson et sa mère se casse le col du fémur). Elle se détache petit à petit de son travail pour accompagner la fin de vie de son père.

Le fait de devoir s'occuper d'un enfant malade a aussi été observé à plusieurs reprises :

- secrétaire : « *je suis arrêtée parce que j'ai un fils qui est gravement malade, il a un cancer. C'est la cause de cette rupture conventionnelle* ».

- agent de service hospitalier : la salariée explique avoir eu beaucoup de problèmes à cause des difficultés de son fils qu'elle devait garder à domicile. Il est maintenant suivi dans une structure spécialisée (il rentre au domicile familial uniquement le week-end). Elle a rencontré de nombreux obstacles pour trouver une solution adaptée à son enfant et a dû s'absenter fréquemment de son travail. Puis, elle tombe enceinte de sa fille. La grossesse se déroule mal : elle doit être arrêtée tôt par le médecin. Depuis cette seconde grossesse et la naissance de sa fille en mai 2010, la salariée n'a pas repris ses fonctions.

- superviseur de centre d'appel : la salariée souhaite s'occuper de son fils polyhandicapé, aucune structure ne pouvant l'accueillir au quotidien.

Qu'elles émanent du salarié ou de l'employeur, les raisons du départ sont multiples. Pour des raisons didactiques, nous avons typifié les différents cas de figure, mais en réalité, les motifs s'entrecroisent et se cumulent bien souvent : un problème de logement est également le fait d'un salaire trop faible ; une « mise au placard » peut être liée à une sur-implication familiale du fait d'un enfant malade ; un employeur peut se séparer d'un salarié vieillissant mais ce dernier peut également être très satisfait, voire demandeur (préretraite financée par l'Unedic).

Enfin, il convient également de distinguer l'initiative du départ de l'entreprise et celle de la RC. En effet, si l'annonce du départ est davantage le fait des salariés, le choix de la modalité par rupture conventionnelle revient majoritairement à l'employeur. Ainsi, il arrive souvent que le salarié souhaite quitter l'entreprise par un licenciement, mais l'employeur propose une RC. Tentons donc de comprendre l'intérêt pour un employeur d'accepter une RC à l'initiative du salarié ou plus encore, de lui proposer le dispositif alors qu'il souhaite négocier un licenciement.

1.3.3. L'intérêt de l'entreprise de procéder à une rupture conventionnelle

Lorsque l'envie de quitter l'entreprise et l'évocation de la rupture conventionnelle émanent du salarié, on peut se demander pourquoi l'employeur accepte de recourir à ce dispositif plutôt que d'attendre une éventuelle démission du salarié. Les salariés rapportent des situations variées.

L'employeur peut ne pas voir d'inconvénients à une rupture conventionnelle lorsque le départ du salarié lui permettra de réembaucher à des conditions moins favorables, comme le souligne cette salariée :

- attachée à la promotion du médicament : « *j'ai appelé mon chef qui m'a dit d'appeler le grand chef. Je leur ai parlé de mon envie de partir et, peu de temps après, ils me rappellent pour me proposer ça. Mais c'était aussi dans leur intérêt parce que moi j'étais en CDI, j'avais un treizième mois que les autres n'ont pas et un véhicule de fonction meilleur que d'autres. Donc, ils ont recruté quelqu'un en CDD à la place et sans treizième mois et pas avec la même bagnole ! Donc, c'était plus intéressant, donc tout le monde s'y retrouvait* ».

Ce dispositif peut aussi permettre de ne pas réintégrer une salariée qui était remplacée lors de la prise d'un congé parental ou de débloquer une situation conflictuelle :

- ingénieure-analyste en informatique, Île-de-France : « *je sais que la société n'est pas forcée d'accepter, mais apparemment ça les arrangeait que je ne revienne pas non plus puisqu'ils ont accepté. Je n'avais plus vraiment de poste de toute façon puisqu'il avait été pourvu dès le début de mon congé parental* ».

- chargé d'affaire d'une société danoise qui a évoqué son départ en rupture conventionnelle au directeur commercial de l'entreprise (il n'a pas envisagé d'autres modalités de rupture). Son supérieur a d'abord refusé son départ, mais il l'a menacé de se mettre en arrêt-maladie : « *soit vous me faites une rupture conventionnelle et on fait les choses proprement et je travaille correctement jusqu'au bout, soit vous ne me revoyez pas demain et après-demain* ».

Ce mode de rupture peut également être accordé par un employeur qui souhaite soutenir un salarié dans son projet de reconversion professionnelle et par là, procéder à une forme de reconnaissance du travail effectué durant plusieurs années.

Enfin, la rupture conventionnelle, connotée moins négativement qu'un licenciement ou qu'une démission, peut permettre à une entreprise de se refaire une image positive après de nombreuses démissions pour cause de conditions de travail difficiles (« *d'autres ruptures conventionnelles non, mais il y a d'autres personnes qui sont parties en démission. Oui, je pense que les démissions étaient liées aux conditions de travail* », hôtesse de caisse). Dans ce cas, la salariée voulait être licenciée pour abandon de poste, car elle ne connaissait pas l'existence de la rupture conventionnelle, c'est donc l'employeur qui lui a proposé de recourir à ce dispositif. Cette situation révèle l'importance de distinguer l'initiative de la rupture du contrat de travail (ici la salariée) et celle de la rupture conventionnelle (ici l'employeur) et donc d'analyser à quel moment le salarié a entendu parler de la rupture conventionnelle pour la première fois.

1.3.4. La question de l'accord

Dans quasiment la totalité des cas, l'accord de principe sur le recours à ce dispositif particulier se fait en amont de la procédure officielle, souvent de manière informelle ; c'est la phase des pourparlers qui précèdent celle de la procédure en elle-même. La rupture conventionnelle procède juridiquement d'une initiative commune de rompre d'un commun accord le contrat de travail. Il existe certes des communs accords, mais le consentement peut également être forcé. Ce sont ces différentes situations que nous allons aborder.

Le commun accord a souvent lieu lorsque l'initiative du départ relève du salarié puisque, dans ce cas, l'employeur s'oppose rarement au principe de rupture conventionnelle. Mais il s'observe aussi lorsque l'employeur propose ce dispositif à un salarié ayant envie de partir. Ces deux salariées symbolisent des situations de commun accord :

- agent logistique de distribution : « *on s'est mis d'accord, d'un commun accord, pour la rupture conventionnelle. Ça a été fait en arrangement tous les deux, j'ai pas été contrainte. Aussi bien pour lui que pour moi… Il m'a dit : "on va pas se mordre la queue"* ».

- ingénieur logiciels : « *j'avais une opportunité, pas professionnelle, mais de vie, parce que Paris je commençais à saturer un peu. Et eux, ils n'avaient pas de missions à me proposer, donc dans les deux parties… Chacun a trouvé son compte, ça a été équitable* ».

Deux cas particuliers de « commun accord » sont à souligner, puisque deux salariés étaient employés par des membres de leur famille (les parents pour l'un, le mari pour l'autre). Le premier, employé agricole à temps partiel, a quitté l'entreprise de ses parents (un Gaec) pour y revenir quelques mois plus tard en tant qu'associé. La seconde, secrétaire à temps partiel, a utilisé la RC car l'entreprise de son mari était liquidée. Elle n'a finalement pas quitté l'entreprise et a dû gérer la liquidation, car son mari était en fin de vie.

L'accord peut également « se faire et se défaire ». Par exemple, dans le cas de ce peintre, le commun accord a eu lieu lors d'une discussion informelle, mais l'employeur n'entame pas la procédure espérant que le salarié démissionne. C'est seulement après un conflit financier que l'employeur est revenu sur sa décision :

- peintre : « *entre temps j'ai déménagé, je faisais les allers-retours tous les jours et après, il y a eu un conflit parce qu'il ne voulait pas me rembourser mon abonnement SNCF de cent euros par mois. Il m'avait dit qu'au-delà de deux cents kilomètres ce n'était pas remboursé, mais je me suis encore renseigné auprès de mon assurance juridique et je lui ai envoyé les papiers qu'il fallait pour qu'il me rembourse tout. Donc, ça a duré deux-trois mois et, au bout du troisième mois, il a décidé de faire le licenciement conventionnel. Pendant deux mois on n'avait pas reparlé de la rupture parce qu'il pensait que comme je faisais les allers-retours tous les jours, qu'au bout d'un moment j'allais être fatiguée et j'allais démissionner. Mais non, moi ça ne me dérangeait pas de faire les allers retours. C'est quand je lui ai montré les papiers de mon assurance comme quoi il était obligé de me rembourser la moitié de mes transports, c'est-à-dire à peu près quatre cents euros, qu'il est revenu sur la rupture conventionnelle. Quand je lui ai montré ça, ça l'a fait réfléchir et il a décidé de me licencier en conventionnel parce que c'était plus rentable pour lui* ».

Il est à noter que la durée des pourparlers et les délais de réflexion sont extrêmement fluctuants selon les cas. En effet, pour les « communs accords », la procédure est engagée en quelques jours, voire en quelques heures pour certains (pour le conducteur de travaux, la démarche a été expéditive : le 27 septembre, il apprend son départ, la modalité de la RC et donne son accord. Son patron lui demande de quitter l'entreprise le jour même). Alors que, pour les situations conflictuelles telles que les départs contraints, les délais de réflexion peuvent aller jusqu'à plusieurs semaines, comme le souligne ce cadre qui souhaitait fortement négocier son départ :

- consultant : « *je lui ai clairement dit que j'allais faire une analyse comparative entre l'intérêt que j'aurai à passer par une rupture conventionnelle et l'intérêt que j'aurai à être licencié économiquement. On s'est quitté avec un laps de temps de réflexion qu'on s'est accordé réciproquement. Ça a duré un mois, donc ça m'a laissé le temps de creuser* ».

Dans un certain nombre de cas, nous avons observé un « vice de consentement » au sens où la contrainte et la pression de l'employeur étaient si fortes qu'il ne s'agit pas d'un réel consentement, mais d'une résignation. Une salariée a même évoqué le fait qu'elle espérait que sa rupture conventionnelle ne soit pas homologuée puisqu'elle ne voulait pas partir. *A contrario*, c'est parfois le supérieur direct du salarié qui appuie sa demande de rupture conventionnelle auprès du responsable des ressources humaines qui refuse de prime abord le principe d'une rupture conventionnelle :

- standardiste : « *ma supérieure hiérarchique n'a pas émis d'objection à mon envie de partir, elle a compris ma situation qu'elle connaissait plus ou moins. Par contre, la responsable des ressources humaines n'était pas trop d'accord parce qu'il y avait déjà eu quelques départs négociés et qu'elle n'allait pas non plus les distribuer comme ça ! Mais heureusement, ma supérieure hiérarchique a défendu mon cas en disant qu'ils n'avaient jamais eu de problème avec moi et que ça serait un minimum de me l'accorder. Ça a ensuite été accepté sans plus de souci* ».

1.3.5. D'autres formes de rupture de contrat ont-elles été envisagées ?

La rupture conventionnelle n'étant pas l'unique forme de rupture de contrat et pas la plus connue, certains enquêtés (ou leur employeur) ont envisagé un autre mode de départ. L'enquête de terrain nous a en effet permis de mettre en évidence le fait que, d'une part, la RC n'est pas systématiquement le seul et unique mode de rupture envisagé et que, d'autre part, elle se substitue parfois à un autre mode de rupture de contrat de travail ou du moins s'y apparente ou y ressemble (démission « forcée », licenciement économique, etc.). Nous allons donc aborder, dans un premier temps, la question de la démission, puis celle du licenciement.

1.3.5.1. La question de la démission

Pour les salariés qui sont à l'initiative de leur départ, deux cas de figure distincts se dégagent : ceux qui, sans la rupture conventionnelle, auraient démissionné ou y songeaient fortement et ceux qui n'auraient jamais démissionné.

D'une part, environ un tiers des salariés aurait démissionné à plus ou moins long terme, que ce soit pour des raisons professionnelles ou extra-professionnelles et que ce départ recouvre un réel désir de reconversion professionnelle, des raisons familiales ou une incapacité de rester à un poste devenu intenable pour des raisons liées aux collègues, aux supérieurs hiérarchiques ou aux changements intervenus dans les conditions de travail ou le management. Les propos suivants illustrent des cas de démission en lieu et place de la rupture conventionnelle ou à plus longue échéance :

- standardiste : « *je pense que si, j'aurai démissionné en dernier recours s'ils ne m'avaient pas accordé la rupture conventionnelle parce que je ne pouvais pas rester, c'était plus possible. Je ne pouvais pas rester à Paris, j'étais à bout, les conditions de vie étaient trop difficiles* ».

- électricien : « *moi, j'avais décidé de partir. Donc, si pour lui au niveau financier… Parce qu'il y a une indemnité… Il y a quand même un coût pour le patron… Si ce n'était pas possible pour lui, j'aurai fait une démission* ».

- ingénieure-analyste en informatique : « *je n'aurai pas démissionné à ce moment-là, mais j'aurai certainement démissionné un peu plus tard. Pour faire autre chose parce que j'ai plus envie de me recycler que de refaire de l'informatique* ».

- manutentionnaire dans un supermarché : le salarié avait envisagé de démissionner durant la période estivale de 2010. « *Sur le coup, c'était assez loin, j'étais en scooter, j'avais pas encore le permis, d'ici ça faisait une petite trotte et tous les matins, l'hiver c'était très froid, c'était loin, niveau essence c'était pas…. Donc, très tôt le matin, je devais me lever très tôt le matin surtout l'été parce que le temps du trajet et le temps de la préparation avant, vu que j'embauchais à 4 h 00 du matin l'été, j'avais pas beaucoup de sommeil. C'est vrai que c'était un petit peu dur à faire, et donc en plein été, j'ai pensé à partir parce que je ne supportais pas de me lever le matin, donc ça m'est passé par la tête et en fait, je me suis dit que ça ne valait pas le coup que je parte.* » Lorsque son employeur lui a fait part de son désir de séparation, celui-ci lui a laissé le choix : « *c'était soit le licenciement pour faute grave, soit la rupture conventionnelle* ». L'enquêté a donc choisi la deuxième solution qui lui a évité d'être directement licencié pour une faute qu'il affirme ne pas avoir commis. Dans ce cas, différents modes de rupture ont été envisagés.

Certains salariés subissant une réelle souffrance au travail avaient même annoncé leur départ par démission à leur employeur, bien souvent à la suite d'une énième altercation :

- secrétaire médicale : lors d'un conflit de trop avec son employeur, la salariée déclare « *puisque c'est ça, je m'en vais !* ». Celui-ci lui répond : « *eh bien, vas t'en !* ». Donc elle quitte le cabinet.

- vendeur de pizzas : son employeur rédige une liste de reproches à l'encontre du salarié qui souhaite alors démissionner dès qu'il aura trouvé un autre poste (« *si je suis une plaie pour toi, je m'en vais* »). L'accord sur la RC se fera quelques jours plus tard à l'initiative de l'employeur.

Le salarié peut songer à la démission et son employeur peut également l'y pousser :

- mécanicien : le salarié pensait démissionner dès qu'il aurait l'accord d'un prêt bancaire pour ouvrir son garage. « *J'ai été honnête, en début d'année 2010, j'avais dit que je voulais me mettre à mon compte, que ça dérangeait pas et que je ferai quand même toujours mon travail, le temps que je fasse tous les papiers. En février, j'avais donc commencé à faire des recherches pour me mettre à mon compte avec mon fils* ». Cela a pris plus de temps que prévu, sa direction a fait pression sur lui pour qu'il parte le plus vite possible. Face au refus du salarié de démissionner avant l'accord des banques malgré le harcèlement et sans motif valable pour le licenciement, sa direction lui proposera une rupture conventionnelle.

- vendeuse : « *jamais, elle le sait, elle sait toujours comment faire pour que les gens partent d'eux-mêmes […] voilà, elle pousse à la démission* ».

Le salarié peut également envisager de démissionner, mais l'employeur lui propose une RC :

- conducteur de travaux : il songe à démissionner avant la fin de l'année, car les relations avec son employeur sont devenus exécrables. En septembre, ce dernier le convoque et lui annonce son départ par RC. Il accepte immédiatement cette proposition qui l'avantage financièrement.

A contrario, de nombreux salariés pensaient quitter leur entreprise en démissionnant, mais à la suite d'une prise de renseignements, ils optent pour la RC, notamment parce qu'elle offre un filet de sécurité assurantiel (le droit au chômage).

D'autre part, les deux tiers des salariés à l'initiative de leur départ n'auraient pas démissionné, malgré une importante souffrance au travail ou une envie de reconversion professionnelle et ce, pour deux raisons : soit parce qu'il leur fallait nécessairement le filet de sécurité que représentent les indemnités-chômage (sans quoi ils « *ne pouvaient pas se le permettre* »), soit parce que l'on retrouve une idée de « patrimonialisation de leur emploi » (volonté d'une prime de départ après plusieurs années d'ancienneté). Sans la rupture conventionnelle, certains salariés subissant des conditions de travail difficiles ou ayant un projet de reconversion professionnelle, seraient donc néanmoins restés à leur poste. Voici ces situations illustrées :

- attachée à la promotion du médicament, Île-de-France : « *ah non, une démission, j'aurais jamais… Je ne serais pas partie, je n'aurais pas fait ça, je n'aurais pas pu, j'ai un crédit sur le dos et une fille à charge* ».

- assistante de direction : « *moi, c'était une rupture conventionnelle ou rien, il était hors de question que je démissionne ! C'est pour des raisons personnelles parce que j'ai acheté une maison. Donc, je ne pouvais pas me permettre de rester sans travail. Vu que j'avais un salaire de région parisienne, j'ai quand même un montant de chômage assez intéressant* ».

- chef d'équipe dans le transport : « *sans la rupture conventionnelle, je n'aurai pas démissionné, c'est certain. Je sais que c'est quelque chose… Pour moi, au bout de dix ans de boîte, l'entreprise… Je ne dis pas qu'elle me devait parce qu'elle me devait rien, mais il ne fallait pas partir comme ça, sans rien. Il fallait quelque chose, je ne sais pas si c'est une reconnaissance ou quoi que ce soit, mais il fallait quelque chose, parce qu'on était en très bons termes. Démissionner, c'est trop compliqué, trop lourd. Heureusement qu'il y a eu la rupture conventionnelle* ».

La démission peut aussi être encouragée par l'employeur, mais refusée par le salarié :

- technicien géomètre : il évoque la RC devant son employeur qui ne connaît pas le dispositif. Ce dernier accepte dans un premier temps, puis se rétracte lorsqu'il comprend qu'il doit verser une indemnité de départ : « *tu te fous de ma gueule ! Tu t'en vas et en plus il faut qu'il [l'employeur] te file des thunes !* (…) *Si tu n'es pas content, tu démissionnes* ».

Dans de nombreux cas, la RC peut représenter une issue lorsque le salarié ne souhaite pas démissionner et que l'employeur ne veut pas licencier :

- hôtesse de caisse : la salariée avait déjà envisagé de partir depuis plusieurs années. C'est pour cela qu'elle avait demandé par trois fois au Fongecif une aide à la formation. Ses trois demandes se sont soldées par trois refus. « *Ça faisait plusieurs années que je voulais partir. En fait, j'ai demandé à faire une formation à l'Afpa et donc j'ai demandé une demande de subvention au Fongecif et le Fongecif m'a refusé trois fois. Et donc, j'ai pris le risque de partir en me payant moi-même ma formation. Tout le monde le savait que ça allait pas, j'avais vraiment envie de partir, j'étais pas bien* ». Entre temps, elle avait réfléchit au licenciement pour faute, car il était hors de question pour elle de démissionner. La direction ne souhaitait pas se séparer d'elle et n'envisageait donc pas de la licencier.

Parfois, lorsque la démission n'est pas possible pour le salarié, l'employeur envisage un licenciement :

- employée de paroisse : au mois de juin 2010, sa sœur lui parle de l'existence de la rupture conventionnelle sans que l'enquêtée n'ait pris de réelle décision sur un possible départ. « *Honnêtement, quand j'ai repris le 1er août [2010], je me suis dit : "il faut que je fasse un an de plus", c'était pesant, quand j'ai repris oui. Je me suis dit : "mais il faut encore faire un an de plus, c'est pas rien". Bon le temps passe, j'en conviens, mais un an de plus, c'est pas rien quand même, bon à mon âge, j'ai des problèmes au cœur. Donc, je me disais que ça allait être lourd parce que j'étais pas toujours bien quand même sur le plan santé* ». Aucune autre forme de départ n'avait été envisagée avant et ce, en raison du décès de son mari qui l'a contrainte à travailler plus longtemps pour pouvoir cotiser suffisamment pour sa retraite. Elle reconnaît cependant que « *si mon mari avait vécu, j'aurais souhaité m'arrêter mais, financièrement, je ne pouvais pas* ». C'est une altercation avec une personne sur son lieu de travail, au mois d'août, à son retour de vacances, qui précipite son départ. Cependant, avant la proposition de la rupture conventionnelle, la comptable de l'employeur lui propose un licenciement « *pour incompatibilité d'humeur ou pour faute grave* ». Mais analysons plus en détail la question du licenciement.

1.3.5.2. La question du licenciement

Le recueil des pratiques des ruptures conventionnelles révèle une réelle proximité avec d'autres régimes de rupture d'emploi, notamment le licenciement (pour environ 40 % des salariés interviewés). Les récits des salariés permettent de saisir comment la RC est utilisée et de souligner le fait qu'elle donne la possibilité à l'employeur de « licencier » sans que ce choix soit réellement motivé ni justifié par une cause réelle et sérieuse.

Le licenciement économique individuel

Dans cette configuration, le motif avancé par la direction est économique (à l'échelle de l'entreprise) et conjoncturel. Le choix du vocabulaire de l'employeur pour présenter la rupture conventionnelle est très révélateur : nous notons des amalgames entre la RC et le licenciement ; le second se substituant au premier dans les discours des employeurs, mais aussi des salariés (comme nous l'avons vu précédemment). Autre élément déterminant : les postes de nombre de salariés concernés ont été supprimés. Voici plusieurs exemples de ces cas de figure :

- serveuse : suite au rachat du bar-restaurant en 2008, l'activité, déjà peu florissante, connaît une nette baisse. L'employeur informe alors ses deux serveuses que les dépenses sont trop élevées et que le nombre d'heures des salariés doit être réduit. Elle propose à l'une un contrat de vingt heures par semaine et à l'autre trente heures par semaine. La salariée déclare ne pas pouvoir accepter ce changement de contrat pour des raisons financières. La propriétaire dit comprendre et propose immédiatement (durant ce même entretien) un licenciement économique. La serveuse est d'accord sur le principe et se sent même « *soulagée* » d'« *arrêter de supporter le moral des patrons* ». Trois jours plus tard, la serveuse s'entretient avec le comptable au restaurant pendant une heure. C'est lui qui le premier lui présente très positivement la rupture conventionnelle qu'elle ne connaissait pas : il lui explique que « *c'est une rupture, euh un licenciement normal* », qu'elle aura droit à « *son indemnité de licenciement* » mais qu'en échange l'employeur « *pouvait réengager à n'importe quel moment quelqu'un si l'activité reprenait* » et n'était pas dans l'obligation de « *justifier le licenciement* ». Pour la salariée, la procédure n'apparaît « *pas très claire* ». Elle demande pourquoi ne pas faire un licenciement économique qui lui paraît plus adapté à sa situation. L'argument du comptable, afin de justifier le second choix, renvoie à la lourdeur administrative d'une telle démarche. Pour elle, financièrement, cela ne changerait rien. Calendrier à l'appui, le comptable explique la procédure de « licenciement par rupture conventionnelle », les délais de rétractation, l'homologation, etc. Le 8 octobre, lors du premier entretien, l'employeur réexplique le principe de la RC dans les mêmes termes : « *c'est pratique* », « *tu pars la tête haute, il n'y a pas de motif à donner au licenciement* ». Son emploi a été supprimé après son départ. Elle sait que la situation

financière de son ancienne entreprise s'est encore aggravée. Elle pense clairement que, dans son cas, la rupture conventionnelle n'était pas la modalité adaptée ni justifiée. Son départ relève d'un « *licenciement caché* » puisqu'on « *m'a demandé de partir* ».

- ouvrier-maçon : l'entreprise de pose de piscines se porte mal (le patron a déjà dû se séparer d'autres établissements) ; l'ouvrier est au courant et des rumeurs courent sur des licenciements à venir. Le salarié est convoqué dans le bureau de son supérieur qui lui annonce : « *ça va s'arrêter là, t'es licencié ! On est obligé de se séparer de toi* ». L'entreprise doit se séparer de lui suite à la crise. Il lui propose un licenciement économique avec CRP (convention de reclassement personnalisée). Une semaine plus tard, son employeur lui parle de la RC et le laisse lire la documentation pendant une heure puisqu'il ne connaît absolument pas le dispositif. L'homologation sera finalement refusée à cause d'une erreur dans les délais. Suite à ce refus, le 15 novembre 2010, l'ouvrier reçoit en main propre un courrier l'informant d'une mesure de licenciement économique.

- commercial : « *les chiffres ne sont pas là* », c'est avec cette formule que le salarié apprend par son employeur la fin de son contrat après sept mois de travail : « *ça sert à rien, je vois que ça marche pas, je vais annuler cette structure-là, je ne vais pas vous garder* ». L'employeur lui parle simultanément de la RC et du licenciement, mais lui explique que « *pour vous avantager, je vous propose la rupture conventionnelle* ». Par rapport aux jours de carence, elle serait moins pénalisante au niveau des délais de carence de Pôle emploi. Le choix est laissé au salarié qui opte pour la RC : « *Il [le patron] m'a bien arrangé vraiment, il savait que j'étais avec mes petites (…) Il a été clément* ». En outre, le salarié est satisfait de l'indemnité perçue : « *cinq cents euros pour être licencier, c'est pas mal* ».

- Le poste de femme de ménage à temps partiel a été externalisé. L'entreprise dans laquelle elle travaillait a changé de locaux. Elle est convoquée par son employeur un peu plus d'un mois avant le déménagement. Elle ignorait le motif de cet entretien. Son employeur lui a proposé la RC car il n'avait plus besoin d'elle dans les nouveaux locaux. Son dernier jour de travail correspondait au dernier jour de l'entreprise dans les anciens locaux.

- un cuisinier pense avoir été trompé par ses employeurs qui lui ont proposé la RC en affirmant avoir vendu leur entreprise. Or, ce ne serait pas le cas.

L'étude de la rhétorique patronale permet de mettre en lumière les arguments avancés pour gagner l'adhésion du salarié. La première raison développée, par l'employeur de la serveuse par exemple, est la non motivation de la rupture. Le second argument plus fréquemment relevé consiste à dire que la RC favorise l'emploi en donnant la possibilité de « réembaucher ». Le dernier argument mobilisé est que la RC sécuriserait financièrement le salarié.

Le licenciement économique collectif

Dans plusieurs entreprises, la rupture conventionnelle se rapproche très nettement d'un licenciement économique collectif, c'est-à-dire ciblé sur une partie des salariés : les plus anciens et ceux dont les contrats horaires sont les plus élevés. Les signatures de rupture conventionnelle sont nombreuses pour ces établissements. En voici trois exemples :

- employée commerciale en supermarché : la salariée sait que des départs d'anciens salariés avec des contrats de 36,75 heures sont en cours avec des RC (les nouveaux embauchés ont tous des contrats de trente heures/semaine). La salariée estime que, durant la même période, ils sont cinq à avoir signé des RC à l'initiative de la direction. Elle sait qu'aujourd'hui encore, l'employeur en propose. En six mois, elle pense qu'une quinzaine de personnes avec le même profil sont ainsi parties par RC. L'avantage qu'elle voit est simple : avec une RC, l'employeur, avant même votre départ, peut trouver quelqu'un pour vous remplacer (ici pour un contrat de trente heures). L'interviewée regrette le manque de vérification de l'inspection du travail, notamment dans le cadre de nombreuses RC signées dans le même établissement.

- technicien d'atelier : la politique du groupe international est de ne remplacer aucun départ à la retraite. Pour pouvoir maintenir son effectif et son activité, l'établissement préfère signer des RC

avec ses salariés âgés pour pouvoir ensuite, tout en fermant le poste, recruter dans un autre service (administratifs particulièrement). Il estime à une trentaine le nombre de salariés partis en fin de carrière par RC.

La rupture conventionnelle est, dans certains cas, utilisée par l'employeur à la place d'un licenciement :

- secrétaire : « *il me téléphone et me dit qu'il a vu avec son expert-comptable et que comme je suis en arrêt-maladie, il ne peut pas me licencier. Alors, il me propose la rupture conventionnelle et me demande ce que j'en pense* ».

Le licenciement pour motif personnel

Dans cette catégorie, nous classons les licenciements pour cause réelle et sérieuse, qui obéissent à d'autres causes que les raisons économiques et sans faute du salarié. Dans certains cas, l'employeur menace même de faire basculer la procédure en licenciement pour faute grave. Dans certains cas, il est clairement question, sous couvert de RC, de licenciement à l'initiative de l'employeur sans le réel accord du salarié. Dans d'autres cas, le salarié accepte le licenciement proposé sans cause réelle et sérieuse parce que le climat est à ce point dégradé qu'il préfère partir. Dans tous ces cas, le départ est contraint et la subordination du salarié reste donc pleine et entière même avec une RC. Les situations suivantes sont emblématiques de ce cas de figure :

- commercial : « *ils ont décidé de se séparer de moi parce que je ne générais pas assez de ventes* ». Son supérieur depuis la Chine (*via Skype*) lui propose comme alternative une RC ou un licenciement pour non-résultat, mais « *moi, je n'étais pas d'accord* (…) *J'étais tellement en colère* » : toutes les épreuves des autorisations de mises sur le marché des panneaux photovoltaïques étaient passées ; le commercial pouvait enfin vendre après un an et demi d'attente. Il n'accepte absolument pas la mise en cause de ses résultats. Le motif du licenciement n'est pas justifié selon lui. Son supérieur lui annonce : « *tu peux nous mettre aux prud'hommes, on s'en fout, on est en Chine ! Tu n'auras rien* ». En *off*, le salarié dira avoir alors demandé un licenciement économique qui lui a été refusé parce qu'il n'était pas le dernier salarié embauché. L'avocate du groupe l'appelle deux fois pour lui expliquer la rupture conventionnelle. L'alternative est soit le conflit, soit la RC. Dès le premier échange *via Skype* avec le directeur export, le salarié négocie son indemnité comme une véritable transaction. L'employeur lui propose une indemnité équivalente à trois mois de salaire, il en demande six et la possibilité de pouvoir garder la voiture de fonction. Après une dizaine d'échanges, le salarié obtient un ratio de 8, c'est-à-dire quatre mois de salaire. Il ne veut pas partir mais finit par accepter par dégoût, « *dans une colère monstre* ». Précisons que le salarié n'avait pas signé de clause de rentabilité dans son contrat. Il aurait pu obtenir six mois de salaire pour licenciement abusif en ayant recours aux tribunaux.

- conducteur de travaux : il apprend le lundi 27 septembre au matin son départ : « *on met un terme à notre relation (...) À partir de ce soir, tu ne fais plus partie de l'entreprise* ». S'il refuse, l'employeur le prévient : il va recevoir un deuxième avertissement, puis être licencié pour faute et qu'il y aura un recours aux prud'hommes. L'alternative est donc soit la RC, soit le licenciement avec recours aux Prud'hommes. Le salarié souligne le fait que la RC « *facilite pour licencier quelqu'un* ». La loi est, selon lui, arrangeante pour les employeurs si un travail de pression est effectué sur le salarié en amont.

- employée commerciale en supermarché : trois semaines après sa reprise de travail, elle apprend son départ. Début octobre, l'employeur demande à son employée de venir dans son bureau. Elle lui déclare que « *cela ne peut pas durer* » et que le mieux serait de faire une rupture conventionnelle parce que sinon « *cela allait très mal se finir* ». Elle lui explique aussi qu'en cas de refus, elle serait convoquée tous les jours dans son bureau pour être réprimandée. La salariée se sent menacée. Elle comprend qu'elle court le risque d'un licenciement pour faute grave et accepte la RC.

Le licenciement pour faute grave est donc parfois brandi simultanément à l'annonce de la RC. Ce « faux-choix » met le salarié dans l'impossibilité de refuser celle-ci, même s'il n'est pas d'accord.

Parmi ces deux perspectives de perte d'emploi, les salariés choisissent alors ce qui leur paraît être la « *moins pire des solutions* » (la RC). Cette modalité réduit donc les possibilités de contentieux mais ne supprime pas pour autant le rapport asymétrique entre le salarié et l'employeur. Dans ce cas, la menace de la faute grave amplifie la domination de l'employeur sur son salarié : la stratégie patronale d'intimidation du salarié, en lui laissant craindre la faute grave, s'avère opérante. L'acceptation contrainte de la RC est alors de mise.

Le recours à la RC par l'employeur peut également éviter l'aménagement de poste ou le reclassement de salariés ayant des problèmes de santé :

- mécanicien automobile : s'est vu proposé la RC le jour de son retour d'arrêt-maladie, après avoir passé une visite à la médecine du travail au cours de laquelle il avait été considéré comme « apte avec poste aménagé ». Son employeur n'ayant rien mis en place pour aménager son poste de travail, cette RC ressemble à un contournement des obligations légales de l'employeur.

- agent logistique de distribution qui après une procédure de reclassement pour problèmes de santé, n'ayant pas abouti (« *nous n'avons pas d'autres postes à vous proposer* »), s'est vu proposer une RC.

Les salariés ont aussi fait état de RC qui présentent des traits communs avec une situation où le salarié, n'approuvant plus la ligne managériale de l'entreprise et subissant des modifications substantielles de son poste de travail (ses attributions changent de nature) se trouve acculé au départ. En voici un exemple :

- responsable de secteur associatif : suite à la mise en place de la démarche « qualité » et à la certification dans son association, la salariée constate les conséquences négatives de la nouvelle politique interne : contrôle par le système informatisé qui tourne à l'obsession ; rigidité et verrouillage (au siège, le personnel ne doit plus communiquer dans les couloirs, la pause-café se fait en deux temps : personnel administratif, d'un côté, et personnel gestionnaire, de l'autre) ; sanction (plusieurs avertissements envoyés au personnel) ; rentabilité. La détérioration de ses conditions de travail est importante. La dimension sociale de l'aide à la personne est délaissée au profit d'une démarche commerciale. La salariée se retrouve à devoir surveiller les horaires de ses aides à domicile, à les faire pointer, à les réprimander pour les retards, etc. La pression est importante car les pratiques doivent être harmonisées rapidement. De plus, sa secrétaire doit partir à la retraite et la salariée apprend que sa remplaçante sera embauchée uniquement à mi-temps. De grosses difficultés s'annoncent. La salariée demande alors une RC. Le directeur se dit intéressé et en prend note. Il lui demande pourquoi elle ne sent plus à l'aise dans la structure. Elle met en cause la démarche commerciale au détriment de la démarche sociale.

Notons enfin que certains salariés qui souhaitaient partir sans démissionner, envisagent parfois le licenciement et, lors de ruptures fortement négociées, notamment chez les cadres, les deux dispositifs sont alors mis en balance pour analyser lequel serait le plus avantageux pour le salarié :

- attachée à la promotion du médicament : « *j'avais dans l'idée un licenciement à l'amiable, mais eux ils m'ont proposé une rupture conventionnelle (moi je ne connaissais pas trop). Je ne voulais pas être virée pour faute. En plus, ça aurait pu arriver tellement je n'étais plus enjouée par mon travail. Ça aurait pu arriver. Donc, c'est pour ça que je l'ai fait aussi rapidement* ».

- responsable service administratif et commercial : « *fin juillet, ils ont cherché une petite erreur, j'ai pas compris pourquoi, mais ils n'ont pas trouvé. Ils m'ont dit de réfléchir pendant mes vacances parce que j'allais avoir 57 ans… Comme je n'avais que sept ans d'ancienneté, la rupture conventionnelle était plus intéressante que l'accord « société » (la convention collective). Ils ont pesé le pour et le contre et moi j'ai vérifié de mon côté. J'ai pas dit : "oui", avant de vérifier et de regarder si c'était vrai. Il fallait avoir dix ans d'ancienneté pour que les avantages de la convention collective interne fonctionnent mieux. Donc, ils m'ont appliqué la convention collective générale et les accords de la rupture classique, un peu négocié mais avec beaucoup de mal, en tirant. La DRH m'a fait le calcul pour voir dans les deux cas ce que ça faisait, à la fois le licenciement et la rupture*

conventionnelle. Elle m'a fait un calcul finalisé et complet pour me laisser la possibilité de choisir. Là-dessus, j'ai eu le choix ».

- menuisier-poseur : ses employeurs l'ont également laissé choisir entre la RC et le licenciement économique.

En somme, la rupture conventionnelle fait l'objet d'usages multiples : elle sert tout autant de support à une rupture volontaire, à un départ contraint ou à une substitution aux ruptures unilatérales que sont la démission et le licenciement. Dans les cas de forte négociation, elle a donné une forme légale à des ruptures transactionnelles, mais qui empruntaient jusque-là l'une ou l'autre des procédures de ruptures existantes. Il s'est donc avéré intéressant de catégoriser les ruptures afin de mettre en évidence leurs similitudes avec les autres modes existants.

Chaque cas de rupture conventionnelle est unique, par conséquent les situations ou éléments qui précèdent le ou les entretien(s) officiel(s) sont multiples également et propres à chaque rupture conventionnelle. Très souvent ont lieu des discussions entre l'employeur et le salarié lors d'un entretien officieux durant lequel les modalités de la rupture sont discutées. Très souvent aussi, le salarié profite du temps entre l'accord trouvé sur la rupture conventionnelle et le premier entretien officiel pour se documenter sur internet, auprès d'amis, de collègues, de syndicats ou de l'inspection du travail. Après avoir analysé le contexte global des RC rencontrées (contexte de l'entreprise, de l'emploi du salarié et de la rupture), abordons maintenant les différentes phases de la procédure en elle-même.

2. LA PROCÉDURE

Pour une rupture conventionnelle, le consentement des parties doit être libre qu'il s'agisse du principe de la rupture (nous avons abordé précédemment la question de l'accord) comme de ses conditions qui doivent respecter certaines règles : le ou les entretiens, l'assistance (notamment pour apprécier le consentement des parties), les délais, l'indemnité, etc. Nous nous proposons de rendre compte ci-après des manières dont la procédure se déroule empiriquement. Nous mettons en évidence une extrême diversité des modes d'usage dont nous rendons compte à travers douze points : le déroulement des entretiens (2.1.) ; l'assistance des parties (2.2.) ; le rôle de tiers (2.3.) ; l'indemnité (2.4.) ; la phase des négociations (2.5.) ; les délais (2.6.) ; homologation et refus (2.7.) ; préavis et date de départ (2.8.) ; utilisations détournées du dispositif (2.9.) ; la RC comme mode de résolution des conflits (2.10.) ; versement et litiges sur les sommes (2.11.) ainsi que les vécus de la procédure (2.12.).

2.1. Le déroulement des entretiens

Le nombre d'entretiens effectués, leurs durées ainsi que leurs contenus sont extrêmement fluctuants, mais une distinction peut être opérée : les grandes structures (essentiellement en région parisienne) procèdent généralement à plusieurs entretiens officiels (souvent au nombre de trois), alors que, dans les petites structures, lors de situations non conflictuelles ou pour les départs à l'initiative du salarié, on assiste davantage à des discussions informelles et à un seul entretien final durant lequel le formulaire Cerfa est signé.

2.1.1. Le nombre d'entretiens

Présenté comme un élément indispensable à l'homologation de la rupture conventionnelle selon la loi portant modernisation du marché du travail, l'entretien officiel au cours duquel l'employeur et le salarié se rencontrent pour convenir de la rupture du contrat est, dans les faits, bien différent selon les cas. Si, pour les besoins de l'homologation, une date d'entretien est effectivement spécifiée sur

le document Cerfa, il ressort que cette entrevue, lorsqu'elle a réellement lieu, se déroule de manière très différente selon la taille de l'entreprise et la nature de la relation salarié/employeur.

Un peu moins d'un quart des enquêtés souligne l'absence d'entretien avant la signature de la rupture conventionnelle ou assimile le face à face durant lequel le document Cerfa est signé à ce dit entretien officiel. Ces cas recouvrent notamment les annonces « surprises » de l'employeur, mettant alors le salarié devant le fait accompli, la phase des pourparlers n'ayant pas lieu. En voici deux exemples :

- manutentionnaire dans un supermarché : accusé de faute grave sur dénonciation (mensongère) de sa chef de rayon, il est convoqué par sa direction qui, le jour même de la convocation, lui propose directement un licenciement pour faute grave ou une rupture conventionnelle, après avoir rappelé les faits en présence de la chef de rayon. Deux jours plus tard, il accepte la rupture conventionnelle et informe la direction de son choix. Il n'y a pas eu à proprement parler d'entretien officiel et la convocation sera considérée comme tel. Par conséquent, le salarié n'était pas assisté puisqu'il a été informé de la convocation le jour même. « *Ma chef de rayon est venue me voir en me disant que le patron voulait me parler. Donc, sur le moment, je suis monté, elle est montée avec moi, on est rentré dans le bureau, on s'est assis, on a discuté et après ils m'ont expliqué qu'ils comptaient se séparer de moi (…). Ça a duré une petite demi-heure où ils m'ont rappelé ce dont j'étais soi-disant accusé. Je me sentais idiot, j'osais rien dire. Ils m'ont dit que c'était ma parole contre celle de ma chef. Donc je savais que j'avais déjà perdu d'avance (…). Après, ils m'ont dit qu'ils me licenciaient pour faute grave ou qu'ils me faisaient une rupture conventionnelle. Comme je connaissais, ils m'ont pas expliqué la rupture conventionnelle (…). Ils m'ont demandé d'y réfléchir, j'y suis retourné deux jours après pour leur dire que j'acceptais. Donc, ils ont préparé les papiers et, une semaine après, je les ai signés avec la comptable et une fois que je les ai signés, tout s'est bien passé, bizarrement* ».

Dans les très petites structures (moins de cinq salariés) où l'employeur a recours pour la première fois à ce dispositif, l'entretien officiel n'est souvent pas effectué. Le déroulement de la procédure est alors reconstruit *a posteriori* sur le document Cerfa. Ce salarié pointe le fait que des discussions informelles se déroulaient, sur son lieu de travail, en lieu et place d'entretien(s) officiel(s) :

- peintre : « *j'ai jamais eu d'entretiens comme c'était normalement prévu dans la loi… Il venait sur le chantier, on en parlait, il me ramenait les papiers que je devais signer. Il n'y a jamais eu d'entretiens à l'entreprise. Je m'arrangeais toujours pour qu'il y ait un collègue qui soit témoin s'il y avait un problème. Mais ça ne me dérangeait pas. Le plus rapidement possible, c'était le mieux* ».

Dans environ la moitié des cas de rupture, la procédure se déroule avec un seul entretien officiel et le dernier quart de l'échantillon mentionne deux, voire trois entretiens.

Majoritairement lorsqu'un seul entretien a été réalisé, la date de l'entretien et de la signature du formulaire sont identiques. Mais lorsque l'on constate deux entretiens, le scénario est toujours le même : le premier correspond soit à l'annonce du départ soit à une discussion sur la RC pour donner des explications sur la procédure et le deuxième entretien est le moment de la signature du formulaire Cerfa. Lorsque la procédure compte trois entretiens, notamment dans les plus grosses structures et lorsque le salarié négocie le montant de son indemnité, ils se structurent bien souvent de la manière suivante : le premier entretien assoie l'accord de principe après d'éventuelles explications du dispositif ; lors du deuxième entretien, les parties négocient les conditions de la rupture, notamment le montant de l'indemnité et c'est lors du troisième entretien que les parties signent le document Cerfa : « *le retour de formation, ça a été la période la plus délicate que j'ai jamais eue parce que je suis retourné au travail, je lui ai fait direct ma lettre de rupture conventionnelle. Ensuite, il me fixe un rendez-vous pour un entretien, au total j'en ai eu trois. Le premier entretien, c'était pour officialiser les conversations qu'on avait eues avant la formation. On a officialisé la demande et il m'a parlé de mes droits et m'a donné les documents. Le deuxième entretien, c'était pour fixer officiellement l'indemnité et le troisième entretien, c'était pour signer, pour conclure le départ* » (chef

d'équipe dans le transport). Dans ce cas, le salarié était à l'initiative de son départ, mais il peut en être de même pour les situations d'initiative de l'employeur :

- actrice : la procédure est longue, puisque deux entretiens sont effectués avant la signature. L'enquêtée doit se déplacer au siège régional de l'entreprise à Bordeaux. Elle est reçue par le DRH dans une salle de réunion. Le premier entretien porte sur l'explication de la rupture conventionnelle et la lecture du dispositif, il dure un peu plus de trente minutes. Le deuxième entretien, qui a lieu huit jours plus tard avec la même personne dans la même salle, est constitué d'une nouvelle explication de la rupture conventionnelle et d'une discussion sur le montant de l'indemnité de départ. Enfin, douze jours plus tard, a lieu la dernière entrevue lors de laquelle la rupture est signée. « *J'ai reçu une lettre recommandée comme quoi j'étais convoquée pour la rupture conventionnelle. J'y suis allée. Ils se sont arrangés à chaque fois pour que je ne travaille pas. Donc, durant le premier, il m'a expliqué ce qu'était la rupture conventionnelle, il m'a dit que, dans tous les cas, je ne pouvais pas réintégrer l'entreprise (…). Après le deuxième, c'était pour réexpliquer, j'ai dit que j'avais bien pris note et de fixer le montant de l'indemnité, il était toujours aussi long parce qu'il prenait franchement son temps pour… Il y a des moments, j'avais l'impression d'être prise un peu pour… Mais bon ! Et, à chaque fois, il insistait sur le fait que je ne pouvais pas réintégrer l'entreprise (…). Et le troisième, c'était pour la signature de tous les papiers et il m'a encore expliqué un peu la rupture conventionnelle parce qu'au départ il m'a vraiment lu le dispositif de la rupture conventionnelle, il m'a fait la lecture ! Mais ils ont fait ça dans les règles de l'art !* ».

Notons donc que pour, une importante part des enquêtés, les entretiens indiqués sur le Cerfa sont reconstruits *a posteriori* et que, dans les petites structures notamment, ces « entretiens » correspondent en réalité à des discussions informelles. Alors que, dans les plus grandes entreprises, l'entretien notifié sur le Cerfa peut correspondre à une convocation « surprise » du salarié par son employeur afin de lui annoncer son départ par RC.

2.1.2. La durée des entretiens

Au-delà du nombre, la durée du ou des entretiens officiels varie de la simple convocation informelle, d'une discussion « entre deux portes » à un entretien de plusieurs dizaines de minutes, voire parfois de plus d'une heure, durant lequel l'employeur ou son représentant échange avec l'employé sur les modalités de la RC.

De façon plus précise, dans un tiers des situations, l'entretien est donné comme rapide par le salarié, voire « très rapide » (cinq minutes à quelques secondes). C'est souvent le cas lorsque les modalités ont préalablement été arrêtées et que les deux parties n'ont plus qu'à signer le Cerfa (il s'agit de situations de bonne entente où la procédure qui se déroule sereinement est alors juridiquement peu encadrée) ou à l'inverse, lorsque les parties subissent un important conflit.

Mais la durée du ou des entretiens officiels n'est pas un indicateur pertinent en ce sens qu'un entretien rapide peut être le fruit d'une longue période de pourparlers en amont. Par exemple, le technicien géomètre et son employeur ont mis un an et demi pour trouver un accord. Dans ce cas, l'entretien a consisté à apposer la signature sur le formulaire puisque l'essentiel de l'accord avait été obtenu en amont, durant la longue phase des pourparlers.

Notons enfin qu'à de nombreuses reprises les salariés n'avaient pas souvenir de la durée des échanges, car cette donnée ne les avait pas marqués.

2.1.3. Le contenu des entretiens et les documents signés

Le formulaire Cerfa est quasiment toujours pré-rempli[58] lors de l'entretien durant lequel les parties signent la convention, nous verrons plus loin que cette manière de procéder annihile,

[58] En effet, pratiquement dans tous les cas, le formulaire Cerfa est pré-rempli de façon relativement équilibrée entre la direction (le plus souvent le DRH dans les grands groupes ou l'employeur lui-même dans les petites structures) et le comptable de l'entreprise.

pour beaucoup, la possibilité de négocier. Une distinction a cependant lieu en amont : soit le salarié prend connaissance des clauses au moment de signer (il se doit alors d'avoir fait ses calculs au préalable ou il lui reste la possibilité de se rétracter durant le délai prévu), soit le formulaire est pré-rempli selon les clauses des négociations qui ont eu lieu antérieurement, soit le salarié a eu en sa possession le formulaire pré-rempli plusieurs jours ou plusieurs semaines avant pour y réfléchir, à l'image de cette salariée :

- responsable service administratif et commercial : « *après, il fallait signer la convention, mais elle m'a donné un exemplaire une semaine avant la date de signature pour que je le regarde et que j'y réfléchisse. Elle ne m'a pas fait signer ça sur le coin du bureau, j'ai eu le recul et on s'est bien mis d'accord sur tout ce qu'il y avait dedans. Donc elle m'a expliqué le lundi et ensuite elle m'a laissé toute la semaine pour réfléchir. Elle m'a convié le vendredi d'après pour savoir ce que j'en pensais. J'ai voulu renégocier les montants proposés. Ensuite, j'ai eu un troisième entretien pour rediscuter globalement* ».

Dans de rares cas, les salariés ayant une fonction RH élaborent eux-mêmes leur convention et les calculs justifiant leur indemnité. Ces documents peuvent ensuite être validés par l'avocat de l'entreprise avant d'être soumis à signature :

- responsable administrative et financière : « *en tout, moi j'ai dû en faire quatre ou cinq des ruptures conventionnelles parce que c'est moi qui m'occupait de ça. Donc mes papiers, c'est moi qui les ai remplis, c'est moi qui ai tout fait. Mais, comme je suis quelqu'un de carré, j'ai fait tous mes calculs sur Excel et après j'ai tout envoyé à mon directeur général qui lui l'a transféré à son avocat pour savoir si elle était OK sur le mode de calcul et le protocole* ».

Deux enquêtés d'une entreprise de moins de trois salariés se sont également chargés de remplir le formulaire. Le technicien géomètre s'est en effet déplacé à l'unité territoriale (UT) pour retirer les documents ; il remplit le formulaire, la secrétaire note les derniers salaires, l'employeur signe et il dépose lui-même le dossier à l'UT (son employeur ne voulait s'occuper de rien). Le plombier quant à lui, imprime le formulaire sur internet, le remplit et calcule l'indemnité. Il dépose aussi le Cerfa à l'UT après signatures.

Si la très grande majorité des entretiens se déroule sans problèmes notables, quelques-uns sont le lieu de conflits parfois violents :

- secrétaire : « *l'entretien avait commencé à 8 h 35, donc à 8 h 45, je prenais mes affaires et je m'en allais ; il ne faisait que de me hurler dessus ! Donc, je suis allée voir mon médecin pour me mettre en arrêt-maladie (là, je le suis toujours) parce que mon intention était de ne plus y remettre les pieds !* ».

- responsable administratif : « *ça pas été simple jusqu'à ce qu'il accepte et, coup de vis au moment de signé les papiers, c'était pas les bons chiffres. Les chiffres étaient quasiment divisés par deux. Là, le ton est remonté jusqu'à ce que je menace d'abandonner la rupture conventionnelle pour l'attaquer et puis, finalement, il a cédé. Quand il a vu que je ne me laissais pas faire, il a cédé. On a voulu mettre la procédure en phase avec la DDTE, on n'a pas tenu compte du premier entretien [l'entretien devenu officieux] et on a fait la procédure comme elle devait se faire. Moi, je ne répondais même plus au téléphone à mon président [durant ce laps de temps]. Il m'a mis une pression en*

Les plus petites structures sont celles qui choisissent cette dernière modalité. Ainsi, T, attachée commerciale à l'internationale : à part la fois où son directeur lui a présenté sa volonté de se séparer d'elle au moyen d'une rupture conventionnelle, les autres moments essentiels de la procédure ont été dirigés par le comptable de l'entreprise. « *Je n'ai plus eu de contacts avec la direction. De toute façon la médecine du travail m'avait dit que c'était hors de question.* » C'est le comptable qui la contacte pour un premier entretien le 15 octobre 2010 : « *Il n'y avait que le comptable et moi dans son bureau parce que j'avais bien expliqué qu'étant donné mon état psychologique, il valait mieux que je ne vois personne de la société.* » Durant cette entrevue, il lui explique en détail les modalités de la rupture : « *C'est quelqu'un de très humain, qui m'a expliqué les choses calmement et qui je pense en a raz le bol de préparer des contrats de licenciement à tire larigot* ! » Puis il la contacte de nouveau pour une deuxième entrevue afin de signer les documents. Cela se fera six jours après, toujours dans son cabinet et en tête à tête.

À seulement quelques occasions, le document est rempli ou validé par l'avocat de l'entreprise.

me demandant de continuer mon travail jusqu'à mon dernier jour et je lui ai dit que s'il m'adressait la parole encore une fois, je revenais avec l'inspection du travail et que je l'attaquais pour harcèlement. Après, ça a été terminé. (...). C'était une manière de me faire respecter parce que clairement au cours de ma mission, j'étais plus respecté ! (...). Le premier entretien officiel s'est passé dans une salle devant témoins, lui était là, seul, moi j'avais dit qu'on allait essayer de faire les choses sans se faire représenter. Moi, j'avais juste deux personnes du conseil d'administration avec qui on s'était mis au clair entre nous, elles nous ménageaient parce qu'on aurait pu en venir aux mains, on avait atteint un point de non-retour. C'est vraiment le divorce parce qu'on pouvait plus s'adresser la parole. Ces personnes, c'est presque l'une qui disait à l'un et qui répétait à l'autre, c'était hallucinant. (...). On se serait cru à un véritable procès. Cet entretien a été très court puisqu'on s'était mis d'accord sur tout avant. (...). Tout était mâché, il n'y avait plus qu'à établir les papiers. Indépendamment de la rupture conventionnelle, on a tout mis par écrit, on a fait rédiger une lettre signée par nous deux, moi je l'avais surtout demandé pour les chèques, pour les salaires. (...). Je voulais que tout soit instauré par écrit pour réinstaurer un climat de confiance. Normalement, on en aurait pas eu besoin parce qu'il y avait la rupture conventionnelle mais on a fait cette lettre à côté pour justement éviter de pouvoir reparler de la rupture conventionnelle en dehors des entretiens. (...). [À la suite, il y a la deuxième rencontre pour signer la rupture conventionnelle]. Le document a été rempli par leur expert-comptable validé par deux autres personnes, le problème c'est que le président dans toute son honnêteté était passé derrière l'expert-comptable et un deuxième document annulant le premier avait été fait et moi, lors de la rupture conventionnelle, on m'a donné lecture du deuxième document alors que les médiateurs avaient le premier document, le premier étant juste et le deuxième étant faux. Et quand j'ai le deuxième, je dis que c'est pas les bons chiffres, les deux médiateurs ne comprennent pas. Ils me disent que les documents sont bons et que je dois signer. Je répète que les comptes ne sont pas bons et quand on a comparé les documents, on s'est aperçu qu'on n'avait pas les mêmes ! Alors moi, j'ai déchiré la rupture conventionnelle, je me suis levé et je suis parti ».

Il est arrivé que le conflit ait été tellement important que les deux parties ne pouvaient plus négocier les modalités de la rupture et qu'une tierce personne ait dû intervenir tel un « médiateur ». Dans le cas de R, responsable administrative et financière, c'est le commissaire aux comptes de son entreprise qui a négocié certaines clauses de sa rupture conventionnelle. Nous aborderons plus en détail dans la partie traitant des négociations la particularité de cette situation.

Moins d'un tiers des salariés déclare avoir signé un autre document en même temps que le Cerfa. La convention, parfois appelée « attestation complémentaire de RC », récapitule les *items* du formulaire (dates des entretiens, date de fin d'activité, délais, somme perçue). Il arrive parfois qu'une clause de confidentialité soit ajoutée dans la convention. Ainsi, un commercial signe une clause de confidentialité sur les informations concernant la société sans limitation de durée : « M. X s'engage à ne tenir aucun propos préjudiciable à la société ». La secrétaire médicale s'engage aussi : *« chaque partie s'astreint pour l'avenir à la confidentialité totale sur les informations échangées lors des entretiens* ». Le consultant de la région parisienne s'engage quant à lui à ne pas divulguer le montant de son indemnité et à n'engager aucun recours contre son ancienne entreprise.

À titre indicatif, d'autres documents écrits ont été parfois échangés entre les parties :

- Des courriers durant la phase des pourparlers avec le siège ou avec la direction quand la salariée n'est pas en poste.
- Des lettres de convocation à un entretien qu'il soit « préalable » ou « préparatoire ». Elles sont majoritairement remises en main propre. Exemple : « *lors de votre entretien récent avec Mme… présidente de X, il a été soulevé l'ouverture de pourparlers en vue de la RC de votre contrat de travail ».* Cette lettre précise à la salariée qu'elle peut être assistée.
- Lettre du salarié de demande officielle de RC. Pour l'employée commerciale, l'employeur, qui était pourtant à l'origine du départ et de la RC, exige une lettre officielle. La salariée écrit : *« Suite à notre entretien, j'accepte* votre *demande de RC.* » Ses collègues lui disent

que cette formule « *ne passera pas* » auprès de la direction, finalement la lettre ne sera pas refaite.

- Dans certaines PME ou grandes entreprises, **l'employeur demande au salarié de rédiger une lettre afin de motiver sa demande et ainsi, de pouvoir en quelque sorte, prouver la liberté du consentement.** Nous avons retrouvé ce cas de figure dans près d'un **quart de l'échantillon**, comme en atteste cet exemple : « *comme il y avait déjà eu plusieurs ruptures, la DRH m'avait donné des modèles de lettre pour motiver… Parce qu'il faut motiver sa demande, en tout cas, moi il a fallu que je motive ma demande. (…) Ils m'ont demandé de faire une lettre pour motiver ma demande en expliquant pourquoi je demandais ça. Ils m'ont dit que c'est pour éviter les abus, les déguisements de licenciements économiques ou des choses comme ça. J'ai surtout parlé de mes envies de faire autre chose* » (attachée à la promotion du médicament).
- Lettre formalisant l'annonce du départ sans spécification de modalité.
- Feuille de présence aux deux entretiens que le salarié signe le même jour, le deuxième entretien étant fictif.
- Une transaction signée le 19 novembre à la fin des délais de rétractation de la deuxième RC signée : « *depuis la signature M. X a vivement contesté leur accord conventionnel (…) M. X soutient que les motifs n'étaient pas suffisamment sérieux pour mettre un terme à sa collaboration (…) de nature à lui causer un préjudice qu'il convient de réparer (…) après discussion et concessions réciproques (…) et dans le but de s'interdire réciproquement tout litige* ». La transaction détaille les montants dus.

2.1.4. Formulaire antidaté

Un peu moins d'un quart des interviewés déclare que le formulaire Cerfa a été antidaté. Pour exemples :

- De l'annonce de la demande de RC jusqu'à la signature, le directeur de la responsable de secteur s'est « *très vite activé pour mettre en place les papiers* ». La salariée reçoit des appels réguliers du directeur pour la tenir informée de l'avancée des démarches. Sur l'accord de la salariée, le formulaire est antidaté. Elle signe le 24 octobre et part en congés le lendemain, sans savoir si la RC sera homologuée. Elle ne revient pas. Sur le Cerfa, la convention de rupture de contrat de travail est signée le 4 octobre en trois exemplaires, les entretiens préalables sont mentionnés les 21 septembre et 4 octobre 2010. La cessation définitive du contrat de travail a donc été fixée au 15 novembre 2010. Date de fin de délai de rétractation : le 19 octobre 2010. Seule la date de signature est antidatée. C'est bien en septembre 2010 que la salariée décide d'annoncer ses démarches de recherche d'emploi (commencées depuis fin août) au directeur. Et c'est effectivement début octobre que la salariée, après une convocation à la direction suite à un conflit, rappelle qu'elle souhaite partir et propose une RC.

- huissier d'accueil : « *tout s'est passé par téléphone. Oui, oui, j'ai signé un document, mais ce qu'ils ont fait c'est qu'ils ont tout antidaté et j'ai tout signé en une seule fois. C'est la fois où je me suis déplacé à l'agence pour aller récupérer mon chèque de solde de tout compte que j'ai tout signé antidaté ! (…) Oui, plein de choses sont passées à la trappe, mais de toute façon je n'avais pas le choix* ».

- assistante de direction : « *je propose la rupture conventionnelle et il est tout de suite d'accord. Je vous avouerais que ça s'est fait entre deux portes, dans un couloir parce que, de toute façon, on savait ce qu'on voulait l'un comme l'autre. Ça a été rapide, on n'a pas tourné autour du pot pendant cent sept ans. Non, il n'y a pas eu d'entretiens formels. Les papiers ont été établis et je les ai signés comme ça* ».

Également, dans environ un quart des cas, le nombre d'entretiens est erroné ; il est majoritairement revu à la hausse ou indique une date fictive d'un entretien officiel qui n'a pas eu lieu. Ainsi, pour un vendeur de pizzas, l'ambiance est trop tendue avec l'employeur pour discuter : ils ne se voient plus et ne se parlent plus, aucun entretien n'a donc lieu. Dans le cas d'un plombier, toute la procédure est fictive, puisqu'il continue de travailler de manière non déclarée chez son employeur en attendant sa prise de retraite et sa reprise de l'entreprise.

Le formulaire peut également stipuler deux entretiens, alors qu'un seul n'a eu lieu. Dans un cas, le salarié avait déjà quitté l'entreprise à la date du deuxième entretien mentionné. Pour un autre, deux entretiens ont été réalisés, mais il en est noté cinq sur le formulaire : ce cas correspond au long parcours du chef de poste en conflit avec les ouvriers. Sur le Cerfa est spécifiée la date du premier entretien : le 25 août 2010. Il doit s'agir pour le salarié d'une conversation téléphonique entre lui et la DRH, mais à cette date, la RC n'a pas encore été évoquée. Les autres dates spécifiées : 15 septembre, 20 septembre, 29 septembre et 4 octobre 2010. Sur les cinq entretiens déclarés, seules les dates du 29 septembre (date de l'annonce de la RC ou du licenciement) et du 4 octobre (date de la signature) correspondent réellement aux échanges sur la RC.

L'enquête de terrain a donc parfois révélé des « vices de procédure » (notamment sur le déroulement des entretiens, leurs nombres et leurs dates) que le départ soit contraint ou en bonne entente.

2.2. L'assistance des parties

Une très petite minorité des salariés interrogés (environ un dixième) s'est fait assister pendant l'entretien. La proportion est encore moindre pour les employeurs, à l'exception du Doubs où une particularité, voire une irrégularité a été observée : sur les vingt et une personnes interviewées dans ce département, seules trois ont été assistées lors du ou des entretien(s), alors que l'employeur ou son représentant est assisté dans huit cas (par une assistante RH, une secrétaire ou un comptable).

Les salariés assistés sont tout autant à l'initiative ou non de la rupture que les autres. Ainsi, une vendeuse à temps partiel a eu du mal à obtenir sa RC. Son employeur avait essayé de la licencier pour abandon de poste sans lui énoncer clairement. Elle s'est sentie flouée et s'en est donc méfiée jusqu'au terme de la procédure. Dans ce contexte, elle a choisi de se faire assister par une collègue syndiquée. Autre exemple : un assistant d'édition, à l'initiative de sa RC, était en conflit avec son employeur. Ce dernier voulait lui faire signer une clause de non-concurrence (illégale selon le salarié) et un document de rupture de CDI à l'amiable trouvé sur internet. La présence d'un syndicaliste extérieur à l'entreprise a permis de régler ce différent ; les documents annexes ont été évacués à la demande du syndicaliste.

Deux salariées subissant leur départ ont également été assistées :

- secrétaire : « *il avait coché la case : "pas assisté". Je lui ai dit que c'était inadmissible ! C'était la psychologue du travail qui m'avait donné les papiers et qui m'avait dit qu'on peut être assisté. Donc, j'ai pris contact avec un délégué syndical : j'ai récupéré la liste en mairie et j'ai cherché le premier qui était disponible* ».

- responsable administrative et financière : « *ils étaient toujours tous les deux lors des entretiens, mais moi j'avais demandé à être assistée par mon délégué du personnel. Il m'a soutenu, mais surtout il a fait un rapport super objectif, il a vraiment écrit ce qui a été dit durant l'entretien* ».

De façon générale, les salariés indiquent qu'ils ont été très peu assistés. Plusieurs raisons ont été évoquées : le salarié n'a pas confiance en une tierce personne et/ou préfère gérer son départ par lui-même (« *Non, je n'ai pas été assisté, au contraire on était tous les deux, on pouvait discuter pénard !* »). Certains ont également souligné la crainte d'installer un climat de non-confiance, de réticence, voire de conflit (« *Non, je n'avais pas dans l'idée d'être assistée et je crois que j'étais un peu frileuse, je me disais que si j'arrivais avec quelqu'un, il pouvait mal le prendre, il allait peut être se braquer* »). Et si le conflit était déjà existant, étant donné que la rupture conventionnelle est

généralement choisie pour l'étouffer (en évitant notamment le recours aux prud'hommes), l'assistance n'a donc pas lieu. Des cas antérieurs de déception ont également été soulignés, comme pour cette salariée, assistée lors d'une procédure de reclassement qui a échoué et qui n'a pas souhaité réitérer ce recours lors de sa rupture conventionnelle :

- agent logistique de distribution : « *au début, ça se faisait avec un représentant syndical de la CGT, mais pfff, ça n'a pas avancé plus ! Donc je me suis dit, "je vais prendre le taureau par les cornes et je vais y aller toute seule". C'est moi qui avait pris l'initiative d'être assistée, il n'était pas au courant. Donc quand je suis arrivée la première fois avec le représentant de la CGT, il a fait un peu la tête. Il a été surpris que je sois assistée. Mais moi, je l'ai fait pour le "teaser" un peu, pour voir ce qu'il pouvait faire pour moi. Après, j'ai vu que la CGT faisait rien non plus, donc je me suis débrouillée toute seule et ça s'est très bien passé* ».

2.3. Accompagnement et rôle de tiers

Les salariés se retrouvent généralement très isolés lors de la RC. Du point de vue des institutions susceptibles de conseiller et d'accompagner le salarié, nous avons constaté une forte différence entre Paris et la province. **En province, les syndicats et les services du ministère du Travail ont été sollicités et jugés utiles, ce qui est moins le cas en Île-de-France.** En revanche, seuls les salariés de la région parisienne ont eu recours à un **avocat.**

Voici décrite les situations de ces trois salariés (sur les quarante rencontrés dans cette région) :

- responsable administrative et financière : il s'agit d'une personne qui connaît parfaitement le dispositif (elle avait effectué plusieurs ruptures conventionnelles auprès de ses salariés) et le droit du travail dans son ensemble de par sa fonction RH. Malgré tout, elle a ressenti le besoin d'être assistée d'un avocat, notamment pour la rédaction de ses courriers ; leur manière spécifiquement juridique de communiquer s'est révélée être un atout de poids face à une direction hostile. L'avocat a également apporté un soutien moral de taille et une fonction de conseils importante. En effet, après un violent conflit lors d'un entretien de rupture conventionnelle, la salariée a failli démissionner « sur un coup de tête », c'est son avocate que l'en a dissuadée. Voici résumé sa situation : « *avant que je fasse ma formation, il était question d'embaucher une chef comptable et que, moi, je mette en place le contrôle de gestion, mais à la réunion c'était que je fasse les deux postes en un ! Ils ont été vachement agressifs… En fait, je pense qu'ils voulaient que je parte sans le vouloir. C'était stratégique de me proposer ça, ils savaient que j'allais refuser. Je me suis dit que c'était le moment. Mais j'ai pris un avocat quand même parce que quand on connaît les personnages… Parce que partir au bout de trois ans sans avoir eu une seule augmentation, en ayant eu un investissement énorme, mais partir par la petite porte. Il était hors de question que je parte sans négocier quoique ce soit. Donc j'ai pris un avocat, surtout qu'eux ils avaient un avocat que je connaissais bien puisque je travaillais avec elle. Donc je ne voulais pas qu'ils s'en sortent comme ça, je ne voulais pas partir comme ça. Donc j'ai pris un avocat parce que j'avais besoin d'un avocat pour la rédaction, pour me conseiller, me "coacher", connaître mes droits, savoir comment les entretiens devaient se passer. Ça m'a bien aidée parce qu'ils ont essayé de m'intimider, mais le fait d'avoir un avocat qui m'écrivait mes* mails *ou mes courriers comme il fallait le faire, ça a bien fonctionné. (...) Heureusement que j'avais un avocat, même si j'avais la fonction RH et que je savais comment se passait une rupture conventionnelle et quels étaient mes droits, j'avais besoin d'un soutien. C'était plus un soutien psychologique, elle m'a "coaché" jusqu'au bout et j'avais besoin de ça. (...) Je voulais absolument partir et je savais que l'avocate allait m'aider. Ils me disaient dans un courrier que moralement je devais rester dans la société parce que, grâce à eux, j'avais fait ma formation. Par rapport à ça aussi l'avocate m'a aidée. En plus, là où ils sont culottés c'est que ça leur a coûté zéro euro. Mais là, ils avaient cassé quelque chose, donc c'était fini. (...) Non, mon avocate n'a pas pris un pourcentage, j'ai négocié un forfait. Donc, elle m'a pris cinq cent quatre-vingt-dix-huit euros. C'était un forfait cinq heures, mais elle n'a pas tout utilisé* ».

- la comptable du cabinet de conseil a été convoquée un matin pour signer une rupture conventionnelle lors du rendez-vous et quitter son poste le jour même. Elle signe, puis prend un avocat qui lui conseille d'utiliser son délai de rétractation. Elle envoie alors une lettre recommandée avec accusé de réception pour signifier son retour à son poste de travail. Durant la procédure, tous les documents ont été relus par l'avocate avant d'être signé. Grâce à ce recours, la salariée a vu doubler ses indemnités de rupture.

- l'acheteur du groupe pharmaceutique a également fait appel à un avocat. L'employeur a alors directement négocié avec lui et il a obtenu cinquante et un mille euros d'indemnité.

Ces salariés parisiens qui ont fait appel à un avocat ont vu le ratio de leur indemnité décupler. Cette intervention juridique semble être un moyen de rééquilibrer les rapports de force entre les parties. La présence d'un avocat peut donc permettre au salarié d'être moins isolé et d'être mieux conseillé. Reste cependant la question du coût financier de ce soutien… Seuls les hauts salaires ont (et peuvent avoir) recours à cette aide.

Comme nous le soulignions précédemment, en province, le recours aux UT est relativement fréquent et la plupart y trouvent de précieux conseils, notamment dans le calcul de l'indemnité et la possibilité de négocier[59].

Enfin, si la grande majorité des salariés ne se fait pas assister lors de l'entretien, plusieurs ont demandé conseil à des syndicats, le plus souvent, extérieurs à l'entreprise.

En somme, l'accompagnement des salariés se fait donc généralement lors de la phase des pourparlers.

2.4. L'indemnité de rupture

Les ratios d'indemnités calculés par rapport à l'indemnité légale sont très étendus (de cent quarante euros pour une indemnité légale à cent mille euros pour un ratio de 14) et se répartissent approximativement de la manière suivante : environ la moitié de l'échantillon perçoit une indemnité de ratio 1 (cette proportion est d'autant plus élevée en province[60]), pour près **d'un quart de l'échantillon le ratio est de 2 ou 3 et enfin, pour à peine un dixième des enquêtés, il est compris entre 3 et 14.**

Il est intéressant de constater que l'indemnité n'est pas nécessairement liée à l'ancienneté, puisque certains salariés qui ont peu d'ancienneté ont négocié des indemnités importantes. En revanche, **le ratio de l'indemnité est bien souvent corrélé avec la profession et catégorie socioprofessionnelle (PCS)** : **ceux sont les cadres qui obtiennent les indemnités les plus élevées.** Ceux qui négocient des indemnités relativement importantes sont souvent ceux qui connaissent le droit du travail, qui sont protégés par leur statut de représentant du personnel ou qui sont assistés par un avocat. Ainsi, l'acheteur du groupe pharmaceutique a obtenu cinquante et un mille euros d'indemnité en ayant été assisté par un avocat. Le chargé de clientèle du centre d'appel, représentant du personnel, a menacé sa direction de porter plainte et a obtenu treize mille euros d'indemnité. La comptable de l'équipementier automobile avait déjà connu une rupture conventionnelle, elle connaissait ses droits. Elle a obtenu quatorze mille euros en ayant quatre ans d'ancienneté et avec un salaire de mille huit cent cinquante euros bruts mensuels. Enfin, la comptable du cabinet de conseil a doublé ses indemnités et obtenu dix-huit mille euros en ayant été assistée par un avocat.

Les non-cadres, plus isolés, peu informés et ayant parfois une position plus fragile au sein de l'entreprise, ont obtenu le minimum légal. C'est le cas, entre autres, de l'agent de service de la société de nettoyage qui a perçu huit cents euros d'indemnité. La commerciale du garage automobile

---

[59] Une seule personne, vendeuse à temps partiel a tenu des propos plutôt négatifs sur le rôle de conseil de la DDTEFP : « *ils [les agents de la DDTEFP] vous donnent les papiers, puis c'est à vous de vous renseigner* ».

[60] Or, dans plusieurs cas, il apparaît de manière assez évidente que devant les prud'hommes, les salariés auraient perçu davantage au vue de leur ancienneté ou de l'absence de cause réelle et sérieuse.

n'a même rien perçu. Or, la convention définit les conditions de la rupture, notamment le montant de l'indemnité pour le salarié ; ce montant ne peut être inférieur à l'indemnité légale de licenciement. Notre enquête de terrain a révélé que le montant de l'indemnité recouvre souvent celui de l'indemnité légale lorsque la rupture conventionnelle a lieu à l'initiative du salarié. Étant satisfait de l'acceptation de principe de l'employeur et craignant une rétractation de celui-ci, l'indemnité n'est alors pas négociée ; ce qui importe dans ce cas, c'est l'obtention du filet de sécurité que représente les indemnités-chômage afférentes à ce dispositif, à l'image de ces trois salariés :

- attachée à la promotion du médicament : « *en plus, quand j'ai eu l'entretien, j'ai vu que j'allais avoir une indemnité de départ intéressante, alors que je pensais que je n'aurai même pas le droit à ça… Enfin, je ne le faisais pas pour avoir une indemnité. Moi, ce que je voulais, c'était simplement de pouvoir toucher le chômage le temps que j'y ai le droit* ».

- électricien : « *on n'a pas du tout discuté de l'indemnité parce que ça je m'en fichais un peu, c'était plus pour toucher les indemnités-chômage dans le cas où je ne trouvais pas de boulot en arrivant sur la région* ».

- ingénieur-analyste en informatique : « *je n'ai pas du tout négocié l'indemnité parce que j'étais déjà contente de pouvoir avoir cette rupture conventionnelle et ça ne m'est même pas venu à l'esprit. Mais, en fait, je ne pensais pas avoir une indemnité. Donc, c'était plutôt une surprise parce que je ne faisais pas tout ça pour l'argent. Mais sinon, je savais que ça me donnait le droit au chômage* ».

Dans ce cas, l'enquêté ne se souvient souvent d'ailleurs plus du montant de l'indemnité qui lui importait peu (seule comptait le fait de percevoir le chômage). Certains apprennent même l'existence d'une indemnité lors de la signature du document Cerfa et une personne interrogée l'a même découverte lors de l'entretien avec un enquêteur :

- hôtesse de caisse : « *l'indemnité ? Je ne pourrais pas vous dire, je ne sais même pas si on en a parlé, je ne me rappelle plus. Non, je ne me rappelle plus du montant… Non, je n'ai pas négocié, je n'étais même pas au courant, vous voyez ! Il ne m'a pas parlé de l'indemnité. Je sais que lui il avait pas mal de documents avec des machins, des tableaux, un suivi, mais moi je n'en n'ai pas vu la couleur. Oui, là je viens de voir dans mon solde de tout compte : j'ai "indemnité de rupture conventionnelle soumise", c'est deux cent quatre-vingt-un euros. Mais non, on n'en n'a pas du tout discuté, je ne savais même pas* ».

Dans ces cas où la mémoire fait défaut, il leur faut regarder leur document Cerfa lorsqu'il le possède. En effet, une petite proportion de l'échantillon ne disposait pas de ce document soit parce qu'ils ne le retrouvaient pas, soit parce qu'ils n'en n'ont jamais eu d'exemplaire.

Le montant de l'indemnité est en revanche supérieur à l'indemnité légale (jusqu'à quatorze fois[61]) lorsque le salarié le négocie, lorsque la rupture a lieu dans un contexte conflictuel (« **indemnité d'apaisement** » : « *il avait déjà fait le calcul de mes indemnités et il m'a dit qu'il allait arrondir à trois cents euros de plus* » LS 1, 48 ans, secrétaire, Île-de-France) ou lorsque l'employeur veut se séparer du salarié contre sa volonté (« **indemnité compensatrice** » qui s'apparente à une forme de versement de « dommages et intérêts » lors de démissions forcées ou d'une rupture conventionnelle proche d'un licenciement économique). Dans ce dernier cas, une indemnité plus importante représente un argument dans l'acceptation du départ. Ce fut le cas de la responsable de développement commercial du fabricant de verres ophtalmiques qui a obtenu vingt-quatre mille euros d'indemnité de rupture en ayant moins de trois d'ancienneté.

X, responsable de mécanique, a été convoqué un vendredi, à la fin de sa journée de travail. Son employeur lui a alors proposé le recours aux prud'hommes (que le salarié saisirait) ou une RC. Il lui a également donné quelques jours pour y réfléchir. Le lundi suivant, après avoir consulté un syndica-

[61] Il correspond à un salarié ayant une grande ancienneté et qui a négocié cent mille euros d'indemnité.

liste extérieur, le salarié a accepté la RC et a négocié sept mois de salaire brut (ce qui représente environ quatre fois le minimum légal) en guise d'indemnité de départ.

Dans certains cas également, l'employeur achète parfois le silence du salarié par une indemnité très élevée[62] (dans les situations de conflits).

En outre, l'indemnité versée peut aussi être supérieure à l'indemnité légale dans des cas de parfaite entente entre les deux parties, ce qui peut être interprété comme une forme de reconnaissance de l'investissement du salarié et de gratification du travail correctement effectué.

L'ancienneté peut, dans certains cas, représenter un argument important dans la fixation du montant de l'indemnité (idée de « patrimonialisation de l'emploi »).

Il arrive parfois que l'employeur démontre au salarié, documents à l'appui, que la rupture conventionnelle sera plus avantageuse pour lui qu'un licenciement ou que de continuer à travailler (pour les salariés de 58 ans) :

- huissier d'accueil : « *on a eu au moins trois entretiens, disons quatre avec le premier où on a parlé de la rupture. Je lui ai dit : "ça va me coûter quoi ?". Il m'a dit que ça ne me coûtera rien et il m'a dit que je serai payé pareil que si je travaillais jusqu'à la fin. Entre l'indemnisation et le Pôle emploi, il m'a dit que je ne perdrai rien jusqu'à fin avril 2012. C'était comme si je travaillais jusqu'à la fin. J'ai eu les chiffres et tous les machins ! Comme il m'a prouvé que je ne perdais rien, c'était bon. Sur les clauses, il n'y a eu aucun problème* ».

Une confusion entre le montant de l'indemnité et le solde de tout compte est souvent visible. Certains employeurs en jouent (« *je vous fais un cadeau* », alors qu'il s'agit de sommes dues), mais une salariée a également usé de cette confusion en négociant l'indemnité de rupture conventionnelle telle une transaction et à laquelle elle a fait ajouter l'indemnité légale et les sommes dues dans le solde de tout compte :

- responsable administrative et financière : « *l'indemnité ça faisait quatorze mille euros, mais ce qu'ils n'avaient pas pensé c'est que j'avais aussi mon indemnité légale de licenciement qui venait s'ajouter ! Donc, oui, les quatorze mille, c'était la négociation, mais en plus j'ai eu mon indemnité légale de licenciement (ça faisait cinq mille euros à peu près) et mes congés payés ! Ils ont tilté quand je leur ai dit qu'il y avait aussi les cinq mille euros d'indemnité de licenciement ! Ils me disaient que c'était inclus dans les trois mois et demi et je leur ai dit que non ! Mon avocate aussi m'a dit que c'était en plus, donc elle m'a fait là encore la bonne formule. Ils ont dit qu'ils allaient voir avec leur avocat, mais elle aussi a dit que, les trois mois et demi, c'était la négociation qu'on avait parce qu'on rompait le contrat de travail, mais l'indemnité légale venait en plus. C'est comme une transaction* ».

Il a parfois été souligné que le montant de l'indemnité permet de recouvrir le délai de carence du versement des indemnités-chômage ; il s'agit alors d'un argument pour la négociation. Mais ce raisonnement est en partie erroné au sens où la réalité est inversée. En effet, les textes officiels disent que le demandeur d'emploi ne sera pas immédiatement indemnisé. Il doit en effet tenir compte de trois paramètres qui reculent d'autant le moment où il percevra sa première indemnité-chômage. Le délai de carence : dans tous les cas, le Pôle emploi applique un délai de carence de sept jours pendant lequel le chômeur ne sera pas indemnisé quelle que soit sa situation par ailleurs. Le nombre de jours de congés payés non pris, mais qui ont fait l'objet d'une indemnité compensatrice par l'employeur, recule aussi d'autant de jours l'indemnisation. Enfin et surtout, l'indemnité de licenciement supra-légale retarde également l'indemnisation : le salarié peut percevoir une somme supérieure aux indemnités légales ou conventionnelles que lui devait son employeur. Dans ce cas, le Pôle emploi divise le montant du « bonus » par le salaire journalier du salarié qui subira donc un différé d'indemnisation supplémentaire de X jours (ne pouvant pas dépasser soixante-quinze jours),

[62] Rappelons que l'indemnité a un plancher mais pas de plafond et que les sommes sont défiscalisées jusqu'à deux ans de salaire brut.

selon les cas et qui s'ajoute aux autres délais. Le raisonnement selon lequel le salarié négocie une prime la plus élevée possible pour compenser les délais de carence est donc en partie erroné, puisque c'est l'inverse (le délai de carence est plus élevé, puisque l'indemnité est importante).

2.5. La phase des négociations

La volonté et le pouvoir de négociation du salarié diffèrent selon sa PCS, puisque nous avons observé que les ouvriers, les employés et les techniciens subissent globalement davantage les conditions de leur départ, alors que les cadres les négocient fortement : « *OK, je pars, mais à mes conditions ; sinon je reste !* » (responsable administrative et financière). Les négociations divergent également selon la position du salarié au sein de l'entreprise (le fait de détenir de nombreuses informations sur l'entreprise peut permettre aux salariés d'être en position de force) et du fait qu'il est soutenu par une tierce personne au sein de l'entreprise (supérieur direct, commissaire aux comptes, etc.).

Ce sont donc les ingénieurs et les cadres, davantage dotés en capital culturel et social et surtout porteurs d'un « habitus » et d'une culture de la négociation, qui négocient les clauses de la rupture (notamment le montant de l'indemnité). Ce sont surtout ceux qui n'ont pas eu la possibilité de négocier les modalités de rupture de leur contrat (licenciement économique masqué) ou le fait de rester dans l'entreprise qui veulent une forme de contrepartie financière *via* une indemnité de rupture plus élevée que l'indemnité légale. Une employée interrogée avait pleinement conscience de la distinction de classe précédemment citée :

- standardiste : « *il y a une injustice que je tiens à souligner : il y a certains profils dans l'entreprise (des personnes qui travaillent dans la négociation, qui ont un profil de commercial) pour qui c'est pas un souci de négocier et de pouvoir imposer leurs conditions. Mais pour quelqu'un comme moi, si je ne suis pas représentée, c'est un peu plus compliqué. Je n'ai pas les outils pour ça, d'ailleurs je n'ai pas négocié la prime de départ. Je me suis dit que déjà j'étais en demande, ils auraient pu me la refuser, donc je n'allais pas en plus aller négocier. Alors qu'en fin de compte, ça aurait pu se faire quand même, mais je n'ai pas osé. J'ai pris ce qu'on m'a donné, je n'ai même pas discuté parce que je me disais que si je demandais davantage, ils allaient peut être revenir sur leur décision. Pour tout vous dire, je me sentais déjà chanceuse qu'ils me l'accordent. Je n'ai donc rien négocié, je me suis contentée de valider. J'aurai au moins dû tenter de négocier la prime malgré le fait qu'ils avaient déjà rempli le document avec dessus toutes les sommes, ça n'aurait pas empêché qu'ils en refassent un autre éventuellement. En plus, c'est une grosse entreprise en développement, elle n'a pas de soucis financiers* ».

En outre, pour les non-cadres, le fait que le document Cerfa soit pré-rempli, dans la très grande majorité des cas, tend à éteindre la négociation. Le salarié a en effet le sentiment que tout est déjà joué et que la rupture doit être acceptée en ces termes ou refusée. Certains regrets *a posteriori* se sont faits d'ailleurs jour lors des entretiens effectués.

2.5.1. Les négociations abouties

Les négociations abouties sont majoritairement le fait des cadres puisqu'ils arrivent à obtenir ce qu'ils demandent (avec l'aide ou non d'un avocat). Avec ou sans pression, ils prennent le temps de tout calculer et de mener leurs négociations jusqu'à l'obtention de toutes leurs exigences. La situation de ce consultant est emblématique de ce pouvoir de négociation des cadres :

« *Au terme d'un mois de réflexion, ils sont revenus vers moi pour qu'on trouve un terrain de convergence. J'avais ciblé la possibilité de passer en rupture conventionnelle, mais vous remarquez, de façon quelque peu conditionnée et contrainte puisqu'ils n'envisageaient pas d'autres possibilités. Moi, je m'étais dit qu'à partir du moment où financièrement je m'y retrouve… Mais je n'allais pas que privilégier cet aspect-là. J'en ai aussi profité pendant ce mois de réflexion pour voir quelle était la tendance sur le terrain pour voir si j'avais des chances de m'y retrouver après cette rupture*

dans les trois mois, les six mois ou les un an. Cette analyse m'a conforté dans l'idée que ça valait peut-être le coup d'accepter quelque chose, mais pas tout et n'importe quoi ! J'ai fait mon calcul et quand on s'est revu, j'ai dit que puisqu'ils ne veulent pas entendre parler de licenciement économique (mais je reste persuadé que c'en est un masqué et je l'ai clairement dit), on peut engager une négociation et voilà mes chiffres. Je me suis mis dans la peau d'un futur chômeur avec le fait qu'il faut consommer ses vacances, qu'il y a des délais de carences, que les indemnités en licenciement économique sont plus élevées qu'en rupture conventionnelle. Enfin voilà, j'ai fait un brassage de tout ça et j'en suis arrivé à des chiffres que j'ai mis sur la table. J'ai dit que s'ils voulaient continuer la procédure, on part sur ces bases-là. J'ai imposé en quelque sorte parce qu'eux imposaient quelque chose, donc moi d'un autre côté j'arrivais en imposant certaines choses. J'ai fourni quelques explications, mais pas trop parce que je voulais voir comment ils réagissaient. Ils m'ont convoqué quelques jours après à Toulouse, aux ressources humaines officielles. Ils m'ont dit que, comme j'avais un comportement tout à fait acceptable par rapport à la situation, ils seraient prêts à faire certains efforts. Alors je leur ai dit : "maintenant, on aligne et on met ça noir sur blanc et on voit si on signe à la fin." On a mis des chiffres qui englobaient bien tout ce que j'avais calculé, même en chargeant un petit peu à la louche. Ils ont levé un point de litige qui était une condition sine qua none et ils sont revenus vers moi une semaine après avec leur proposition qui répondait à ce que j'avais demandé. J'ai pris le temps d'étudier, de décortiquer et de faire relire par des personnes de confiance. C'était conforme à mes attentes. (…) En tout cas, j'ai veillé à ne pas lâcher le morceau parce que "vous voulez jouer, on va jouer, mais il faut que j'y gagne aussi !". Tu ne me donnes pas les moyens de travail, OK. Tu ne veux pas de moi, c'est une chose, tu me fais une proposition, donc la démarche est engagée par toi parce que ça t'arrangerait bien, mais après voilà… (…) Non, ils n'ont jamais accepté de dire que c'était un licenciement économique masqué mais histoire de dire qu'ils jouaient à un certain jeu, mais qu'ils faussaient déjà la donne. C'est pour les faire un peu tremper dans leur tambouille. Et oui, c'est vrai que d'avoir pointé ça, ça m'a aidé pour la négociation. L'indemnité que j'ai perçue c'est celle que j'avais envisagée. Englobant la prime de rupture conventionnelle, j'ai eu une enveloppe de vingt-six mille cinq cents euros ; la prime, c'était deux mille cinq cents je crois, à peu près 10 %. Je ne leur ai pas laissé le choix, je leur ai dit : "vous me mettez ça noir sur blanc, je signe au bas de la feuille, c'est à prendre ou à laisser". Comme j'ai argumenté chaque chiffre qui a fait cette addition, je ne leur donnais pas de marge théorique de manœuvre. Je leur avais quand même dit de venir avec leurs chiffres, mais ils ne sont jamais venus avec et je savais ce qu'il s'était passé dans les ruptures précédentes, les chiffres étaient minables ! Dans une négociation, il peut y avoir des contre-propositions, mais là il n'y avait rien. En plus, moi, les calculs je les avais faits à la louche et à mon avantage. Je m'étais mis dans une logique de départ et il y avait l'aspect financier, je voulais leur faire cracher un peu et le fait qu'il faut tourner la page et passer à autre chose quand on te dit qu'on veut se séparer de toi. Mais surtout, il fallait que je m'y retrouve et en chargeant un peu, mais en ayant les pieds sur terre malgré tout ».

Et cette cadre, également contrainte à partir, d'ajouter :

« *J'ai négocié, mais j'ai eu du mal ! De toute façon, il ne voulait pas me garder, donc à partir de là il faut prendre le maximum, j'ai fait un point complet sur ma retraite, quand je serai retraitable… Il faut gérer le truc, il ne faut pas être là à baisser les bras en se disant : "qu'est-ce que je fais". (…) Sur l'indemnité, j'ai négocié un mois, j'ai gagné un mois par rapport à ce qu'ils proposaient. Ils ont accepté difficilement et sous condition de formation de ma remplaçante qui a donné lieu à une petite prime* ».

Voici également un autre cas :

- il refuse le montant minimal de l'indemnité proposée, soit trois mille deux cents euros et raie le formulaire Cerfa de bas en haut. Il demande le double pour ses dix années d'expérience et également des formations (des certificats d'aptitudes à la conduite d'engins). Le DRH refuse la formation demandée, trop chère (deux mille cinq cents euros). Le salarié en propose d'autres à mille cinq

cents euros. Il obtiendra une indemnité d'un montant de six mille quatre cents euros et la prise en charge de formation pour un montant de mille huit cents euros.

Les négociations portent généralement sur le montant de l'indemnité, la date du départ ou les congés payés restant dus. Il est arrivé cependant que le salarié intègre, dans la négociation, un bien en nature (un véhicule par exemple) qui vient s'ajouter à l'indemnité financière :

- chauffeur adjoint et chef d'équipe au sein d'une entreprise spécialisée dans l'environnement et la propreté urbaine : « *j'ai entamé les discussions à la mi-novembre. Moi, j'ai tout fait par téléphone directement avec le DRH. Il me dit qu'il y avait pas de souci, qu'on pouvait faire un licenciement, qu'on pouvait négocier. Alors moi, je lui ai dit que le licenciement c'était hors de question et que je voulais une conventionnelle. Il m'a dit que c'était OK et il m'a demandé ce qui m'intéressait. C'est là où je lui ai dit qu'il y avait un véhicule qui était au garage depuis deux ans et qu'ils ne voulaient pas faire réparer. Alors je lui ai dit que je voulais le véhicule et une enveloppe de deux mille euros. Il m'a dit qu'il voyait ça avec le directeur et qu'il me tenait au courant. Il a tardé à me rappeler. Donc, c'est là où j'ai fait intervenir le chef de l'agence, qui est bien placé, qui a relancé le DRH et là le DRH m'a rappelé vers le 20 novembre pour me confirmer la rupture conventionnelle, que c'était accordé avec ce que j'avais demandé et qu'il me faisait passer les papiers* ».

2.5.2. Aide à la négociation par un tiers

Après un violent conflit lors de l'entretien de rupture conventionnelle, une cadre a été soutenue par le commissaire aux comptes de la société qui est allé négocier pour elle sa prime de départ. Le fait qu'elle soit assistée d'un avocat tout au long de la procédure lui a également permis d'obtenir la rupture conventionnelle et à ses conditions :

« *Eux, ils m'ont proposé une indemnité normale, mais moi, il était hors de question que je parte avec l'indemnité légale. C'est le commissaire aux comptes de la société qui est allé négocier pour moi. Il leur a dit que je m'étais investie pendant trois ans et que j'avais fait du bon travail. La négociation, c'était que je restais jusqu'au 15 décembre, mais qu'en contrepartie ils me donnaient tant. Ils m'ont donné trois mois et demi de salaire pour partir. Mais ça, c'est parce que j'ai pris un avocat et le commissaire aux comptes savait très bien que je connaissais tout de la société, j'étais à un poste super important. Je ne voulais pas partir salement, donc j'ai joué le jeu jusqu'au bout. Un mois après je leur ai envoyé un* mail *avec les mots de l'avocat et, de la manière dont c'était formulé, ils étaient un peu coincés. Je savais que j'allais avoir besoin d'un avocat pour ce genre de chose. Sinon moi toute seule, j'aurai peut-être perdu pied, alors que d'être assistée par un avocat, on emploie les bons termes. Et eux derrière, du fait de la formulation, ils savaient très bien que ce n'était pas moi qui avais écrit ! L'avocate m'avait toujours dit de ne jamais jeter mes cartes, mais de toujours sous-entendre. Donc, lors de la négociation, je leur ai dit que j'avais pris conseil auprès d'un avocat et que j'allais l'appeler. Ma grosse crainte c'était que du coup, ils refusent la rupture conventionnelle ! Après seulement est venue la négociation parce que l'avocate m'avait dit de négocier tant au vu de mon dossier. Et c'est là où il y a eu l'autre gros clash puisqu'ils ont dit : "OK, vous partez mais avec le minimum légal". Donc là, je leur ai dit qu'au vu de toutes les heures supplémentaires et de toute l'implication que j'ai eue dans cette société, il était hors de question que je parte avec le minimum légal. Donc là, on est parti fâchés ! Il y a eu un super gros* clash *parce que je ne vous dirais pas ce qui s'est dit, mais des choses dont j'étais au courant au sein de la société que je leur ai dit. Donc là c'était fini, la guerre était ouverte ! Donc, le lundi, le commissaire aux comptes arrive… C'est eux qui ont paniqué parce qu'ils ont vu comment ça partait, ils avaient peur que ça parte en* live *et que je fasse des conneries. Comme le commissaire aux comptes a vu que ça partait mal et que j'étais à un poste assez stratégique et qu'il fallait que je puisse former ma future remplaçante… Mais comme là ça partait super mal, il est allé négocier pour moi, mais ça a été super tendu ! J'ai appelé mon avocate et c'est elle qui m'a calmée parce que moi je voulais donner ma démission. Elle m'a dit que c'était une grosse connerie et elle m'a dit d'attendre. C'est le lendemain que le commissaire aux comptes est venu me voir pour me dire qu'il allait négo-*

cier pour moi parce que ce n'était pas normal que je parte dans ces conditions. Si je donnais ma démission, je refusais de faire mon préavis et on entrait en guerre ! Donc il m'a dit qu'il négociait pour moi trois mois et demi de salaire si je restais jusqu'au 15 décembre. Donc j'ai bien fait de ne pas donner ma dem' ! Finalement c'est avec le commissaire aux comptes que j'ai négocié, puisque je lui ai dit : "moi, je veux tant" et lui m'a dit : "non, demande plutôt tant par rapport à ton profil". Donc j'ai accepté, parce que je trouvais que c'était très correct. (...) Non, je ne sais pas ce qu'il s'est passé entre eux, il est revenu vers moi et il m'a dit que c'était bon ».

2.5.3. Les négociations sur des sommes dues

Nous avons également rencontré un cadre qui a fortement négocié sa prime de départ, mais il s'agissait en réalité de récupérer des sommes qui lui étaient dues en raison d'une erreur de l'avocat de l'entreprise lors de la double imposition du salarié (la société était espagnole). Sa seule négociation a donc porté sur des sommes dues, il s'agissait pour lui d'une « *condition absolue* » sur laquelle il « *n'aurait pas dérogé* ».

2.5.4. Les négociations en partie abouties

Les salariés qui ont un pouvoir de négociation moindre arrivent cependant à obtenir en partie ce qu'ils demandent à la suite de propositions et de contre-propositions, parfois grâce au fait d'être assistés. En voici quatre exemples :

- « *comme je lui avais dit au téléphone que je refusais ses trois cents euros supplémentaires et que je voulais négocier, cette fois, il n'avait pas rempli la somme sur le formulaire. Je lui ai dit que je voulais le triple de l'indemnité qu'il me proposait. Mon patron a dit qu'il ne pouvait pas, alors le délégué syndical s'est retourné vers mon patron en lui disant qu'il était très surpris parce qu'en général ils demandent plus. Donc mon patron a fait le calcul et a dit qu'il voulait bien arrondir au double. Donc j'ai eu cinq mille alors qu'au départ il me proposait deux mille sept cents. Il a lâché un peu de lest parce que je lui ai dit que s'il fallait aller plus loin, j'irais plus loin. Je voulais le faire cracher parce qu'il a la main sur le portefeuille mais pas sur le cœur. Donc, je voulais lui faire un peu mal* ».

- « *on a discuté de l'indemnité parce qu'au début il ne me proposait que dix mille euros, donc moi j'ai appelé l'assistante sociale du boulot et je lui ai dit que je ne partirai pas avec dix mille euros au bout de vingt-et-un ans de boîte ! Même pas en rêve ! Après, ça a été quinze mille euros. Moi, je voulais trente mille euros et je suis partie avec vingt-cinq mille. Mais après, les quinze mille, c'était vingt et un mille et au moment de signer il m'a dit : "vous repartez avec vingt-cinq mille". Je vous fais un cadeau qu'il m'a dit. Mais il ne voulait pas me lâcher à trente mille, il lâchait pas. Il voulait plus de moi, donc il s'est dit avec vingt-cinq mille euros, elle va accepter. Mais il a dû en parler avec le patron* ».

- « *j'ai essayé de négocier par téléphone. Moi, j'ai demandé une prime de départ entre deux mille et trois mille euros, mais ils m'ont dit : "non".Ils m'ont dit que ça serait à mille cinq cents euros, point final* ».

- les discussions pré-officielles portent sur le montant de l'indemnité. Il fait une première proposition financière autour de quatre-vingts mille euros. Pour cette somme, il est parti du minimum légal et motive la hausse en déclarant perdre les primes d'intéressement, de participation, les gratifications et l'augmentation de 2 % par an. Tout cela sur dix ans, puisque le salarié part à 51 ans. Ce montant est refusé par la direction qui fait une contre-proposition trop basse, car trop proche de l'indemnité légale. L'accord se fera avant l'entretien à trente-deux mille cent cinquante euros. Le salarié pense qu'il aurait pu obtenir davantage, mais au moment de la négociation, il ne savait pas que l'usine allait changer d'organisation et passer en 4 x 8 et, donc, perdre neuf emplois. Cela aurait pu représenter un élément de tractation. Trente-deux mille cent cinquante euros est la somme indiquée sur le formulaire, mais le salarié a en réalité perçu trente-six mille euros. La différence de

quatre mille euros a été perçue sur les six mois de la fin de son contrat en majoration sur salaire. Il a proposé à son chef que la prime qu'il touchait pour sa mission soit augmentée en conséquence.

2.5.5. Les négociations non abouties

Voici un exemple d'un salarié qui demandait que lui soit versée une somme pour l'utilisation future de ses brevets, mais l'employeur, après avoir accepté, n'a pas tenu parole une fois la RC signée :

- au mois d'octobre 2010, la RH se rend dans le bureau de X, ingénieur, pour la signature du document Cerfa. Durant cette entrevue qui sera identifiée comme l'entretien officiel, la RH informe que les demandes de l'enquêté seront versées sur sa prochaine fiche de paye, ce qui n'a pas été effectué. « *J'avais retenu qu'il y avait une prime calculée sur le temps d'existence, de manière assez candide ça me satisfaisait parce que c'était prendre en compte dix années, maintenant la prime elle est pas haute, j'ai fait rajouté le DIF qui est symbolique, mais comme j'avais pas consommé parce que j'avais pas eu le temps, ça en faisait partie, et puis après, on est rentré dans une vaste négociation sur ce qui me tenait à cœur. C'était la reconnaissance et donc le fait qu'on me paye les brevets, parce qu'il y avait deux brevets qui étaient en dehors de toute notion de primes à l'époque de 2005-2007 que j'avais déposés et qui sont structurants pour la boîte puisqu'aujourd'hui, c'est ça qui leur permet de lever de l'argent. Donc, je voulais qu'on paye les brevets et je voulais qu'on me paye mes résolutions d'objectifs, et je voulais qu'on envisage des modalités pour me payer pour l'utilisation des brevets. Et là, je me suis fait bien entuber par la RH qui m'a dit : "on va faire la rupture conventionnelle a minima, c'est à dire le DIF, des choses comme ça et l'ensemble de tes demandes seront traitées dans ton dernier bulletin de salaire comme primes". Et donc, j'ai signé un papier effectivement qui est une rupture conventionnelle à minima, le standard. Et, en toute confiance, j'ai attendu que mon président revienne vers moi avec ma liste au Père Noël pour savoir ce que valait quoi puisqu'il y avait la possibilité de me rémunérer soit en cash, soit je savais qu'il y avait des actions gratuites qui existaient et qui étaient acquises. Donc, je savais qu'il y avait un pack d'actions gratuites acquises qui pouvait m'être attribué de suite, et ensuite je pouvais sortir de la boîte. Et donc ce que je disais c'est que ça pouvait être sous forme de cash ou parce que ça fait partie de la valorisation de mon travail, me donner des actions gratuites parce que si l'usine fonctionne, dans trois ans le cours de l'entreprise vaudra plus. Donc ça veut dire que j'aurai bien travaillé. Et là, j'ai eu une réunion avec le président pour me dire que c'était pas possible et que, de toute façon, j'avais signé ma convention* ».

2.5.6. Aucune négociation

Quelques salariés ont obtenu ce qu'ils souhaitaient, voire davantage, sans avoir eu besoin de négocier. Le premier cas est celui du salarié de 58 ans pour lequel l'employeur a établi un calcul de « préretraite » payé par l'Unedic (nous l'avons cité précédemment) ; pour le second cas, l'employeur a proposé d'office ce que le salarié envisageait ; le troisième cas est celui d'un geste de l'employeur qui reflète une certaine forme de reconnaissance du travail fourni :

- « *il m'avait expliqué comment ça se calcule, mais moi dans ma tête je m'étais dit que je ne partirai pas si je ne touchais pas vingt-deux mille euros parce que je voulais partir avec un an de salaire. Donc, effectivement, je suis parti avec un an de salaire parce qu'il m'a proposé vingt et un mille huit cents euros* ».

- « *non, il n'y a pas eu de négociations, le DRH m'a proposé directement une prime de licenciement… Enfin, un complément par rapport à ce que j'avais. En fait, il m'a donné l'indemnité légale et après, on s'est arrangé et il m'a donné un peu en plus l'équivalent de ma période de préavis que j'ai faite, mais il m'a donné ça en plus. Et après, gracieusement sans rien lui demander, il m'a remis un peu quelque chose, mais je n'ai pas négocié. Si je n'avais pas fait correctement mon boulot, je n'aurai pas eu tout ça. La légale, c'était sept mille, mais il m'a donné onze mille en virement tout d'un coup* ».

Notons toutefois pour ce dernier cas que le geste de l'employeur peut en réalité relever des sommes dues pour solde de tout compte (comme nous l'avons précisé précédemment lors de la remarque sur la confusion entre l'indemnité et le solde de tout compte).

Comme nous l'avons décrit précédemment, environ la moitié des indemnités recouvre l'indemnité légale, souvent par non-négociation et ce, pour plusieurs raisons : soit parce que « *j'ai pas voulu batailler plus que ça, c'était pas mon but* » : soit parce que le salarié était dans une souffrance psychologique trop importante « *ça a été tellement un coup de massue derrière la tête, on m'a dit : "on vous donne ça", j'ai dit : "ah, d'accord"* » ou encore parce que le montant satisfaisait le salarié. D'autres raisons peuvent aussi expliquer cette absence de négociation : la non-maîtrise de la pratique de négociation, la peur que l'employeur revienne sur sa décision ou encore l'ignorance ou la « surprise ». En effet, dans presque la moitié des situations, le montant de l'indemnité est découvert le jour de l'entretien, c'est-à-dire pour une majorité, celui de la signature. Les salariés sont souvent démunis et préparés (par la direction ou par des conditions de travail difficiles) à signer à n'importe quel prix. De plus, certains ne savent même pas que le montant peut être négocié et d'autres voient déjà dans l'acceptation de la RC par leur employeur une faveur qui leur est accordée. Parmi les salariés demandeurs de leur RC, certains auraient été prêts à partir « *sans rien* », trop satisfaits de mettre un terme à une relation conflictuelle.

2.6. Le délai de rétractation

Les délais peuvent être plus ou moins longs entre l'accord des parties, l'homologation de la rupture et son caractère effectif. Il a été observé que les délais de rétractation sont quasiment toujours respectés, à l'exception de quelques cas atypiques tant à l'initiative de l'employeur que de celle du salarié. Par exemple, dans un cas, il s'agit d'un licenciement économique masqué pour lequel la procédure s'est entièrement déroulée au téléphone et les documents ont été antidatés. Mais un autre est très particulier : il s'agit d'une rupture conventionnelle qui a subi trois refus avant son homologation. La salariée a émis l'hypothèse que son employeur ne voulait plus recourir à ce dispositif une fois qu'il aurait appris qu'il devait verser une indemnité légale. Espérant qu'elle finisse par démissionner face à plusieurs refus d'homologation, l'employeur aurait sciemment mal rempli le document Cerfa à trois reprises. Ce dernier s'est cependant retrouvé « *coincé* », puisque la date du délai de rétractation était toujours celle de la première signature. Lors de la deuxième procédure et des suivantes, les délais de rétractation des deux parties étaient donc dépassés :

- « *pour le délai de rétractation, on a toujours gardé la date de la première rupture, donc on ne recommençait pas tout le procédé, on mettait juste la date du premier refus pour nous, donc on était d'accord, c'était acquis, ni l'un ni l'autre ne pouvait se rétracter. On attendait juste le délai de l'homologation, donc ça c'était très bien pour moi. C'était venu de lui, pour aller plus vite mais moi j'ai dit : "oui", parce que je m'étais renseignée. Je savais qu'il ne pouvait plus se rétracter. Mais lui ne le savait pas parce qu'il m'avait mis une pression par rapport à ça, en me disant « je change d'avis quand je veux », je lui ai dit que non, que le délai de rétractation était passé. Donc là aussi, il était coincé* ».

Nous avons observé que les délais légaux de rétractation ne sont pas utilisés parce qu' « *à partir du moment où on accepte, on ne peut pas revenir en arrière, ça fait girouette* ». Et dans les cas où le salarié est contraint à partir, il va au bout de la procédure, même si une personne nous a expliqué qu'elle espérait intérieurement que sa rupture ne soit pas homologuée. Ne se sentant pas « autorisée » à revenir sur sa décision par la possibilité de se rétracter, elle espérait que l'unité territoriale refuse la rupture conventionnelle :

- « *j'appréhendais l'homologation mais peut-être avec un peu d'espoir parce que je me disais que ça pouvait être refusé ! C'est un peu bête, mais j'ai eu une toute petite pointe d'espoir. Mon mari m'a dit de ne surtout pas me mettre ça en tête, puisque toutes les conditions étaient remplies et le*

truc était formalisé nickel. Mais j'ai eu un petit espoir, puisqu'il y en avait eu plusieurs dans la société. Il y en a eu quatre successifs dans la même année ».

2.7. Homologation et refus

À l'échelle nationale, le taux de refus s'élève à 9 %, mais comment le contrôle de la rupture conventionnelle est-il, en pratique, exercé par l'administration du travail ?

La rupture conventionnelle fait l'objet d'une convention élaborée entre les parties et homologuée par le directeur départemental du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle (agent chargé du contrôle) pour être effective. En cas d'erreurs ou de vices, elle peut être refusée puisque la convention de rupture est soumise à homologation, c'est-à-dire « à une procédure spécifique pour garantir la liberté du consentement des parties ». Or, dans les faits, le contrôle du consentement ne peut être effectué (à l'exception des salariés protégés où un entretien spécifique est prévu), seuls les données factuelles le sont (signatures, montant de l'indemnité minimale, ancienneté, salaires, dates). En réalité, plus que de la liberté du consentement, la DDTEFP s'assure donc de la validité de la demande (montants de l'indemnité, délai de rétractation, signatures). **L'enquête de terrain a mis au jour dix cas de refus d'homologation par l'unité territoriale sur les cent salariés interrogés**. Certains n'ont pas représenté de procédure après le premier refus et d'autres ont connu plusieurs refus avant homologation ; jusqu'à trois (erreur de dates, puis sur l'ancienneté et enfin sur le montant de l'indemnité) pour cette salariée :

- « *on a signé une première rupture qu'il avait très mal rempli. Donc on a essuyé un refus. En fait, on a signé trois ruptures avant de signer une rupture définitive et bonne. C'était sa comptable qui avait rempli le premier formulaire, mais elle s'était trompée sur la date du premier entretien et sur la date du délai de rétraction (il avait mis la date de notre entretien). Le deuxième refus, c'était sur l'ancienneté et la troisième, c'était sur les indemnités de licenciement qui n'avaient pas été bien calculées ; c'était une erreur de cinq cents euros. À ce moment-là, quand il a vu la somme qu'il me devait pour les indemnités, il a refusé d'en signer une quatrième parce que ça lui coûtait trop cher. J'ai appelé l'inspection du travail. Donc, il s'est dit qu'il allait être coincé. Donc, on en a signé une quatrième. Donc là, j'ai tout vérifié et j'ai fait vérifier par un ami. Celle-ci c'est la bonne, donc je vais l'encadrer (rires). Mon sentiment ? Oui, je pense qu'il l'a fait exprès. Il espérait que je démissionne pour que je parte sans qu'il paie* ».

- La demande d'homologation de X a été refusée, car les salaires de plusieurs mois (pendant lesquels le salarié était en AM) notifiés sur le Cerfa correspondaient à zéro. Le salarié avait pourtant fait remarquer à la représentante de son employeur que les salaires normaux devaient figurer malgré l'arrêt maladie. Cette remarque n'avait pas été prise en compte.

- Y n'avait pas daté sa signature sur le Cerfa et son employeur non plus. Un nouveau formulaire a dû être rempli, ce qui a repoussé la date de départ.

- J ouvrier agricole travaillant dans le Gaec de ses parents, s'est vu refuser sa demande d'homologation, car l'indemnité de rupture était nulle.

- Pour un défaut dans le calcul du montant de l'indemnité, la RC est refusée. En effet, la somme, trop faible, ne tient pas compte de la convention collective du bâtiment. La deuxième tentative se fait immédiatement après et les dates des entretiens restent identiques. Un nouveau montant de l'indemnité est cependant calculé : 2 354,78 euros à la place des 1 883,84 euros précédents. Jusqu'à l'homologation, il peut rester à son domicile tout en percevant son salaire.

Nous avons également rencontré le cas d'un autre refus par l'unité territoriale (indemnité inférieure à l'indemnité légale et signatures manquantes), mais celui-ci a ensuite donné lieu à un licenciement avec transaction puisque l'employeur n'a pas souhaité entamer une deuxième procédure :

- ingénieur-logiciels : « *on a essayé de faire une rupture conventionnelle, mais elle a été refusée parce que je crois qu'ils ne me donnaient pas assez par rapport à mon ancienneté. J'ai bien reçu la*

lettre de l'inspection du travail… En fait, il y avait deux problèmes : il y avait aussi une signature qui a été oubliée. Après, ça ne les intéressait pas de représenter un autre dossier. C'était mon RH qui m'avait proposé la rupture conventionnelle, moi je ne connaissais pas. En même temps aussi, c'était aussi mon choix d'être mutée, de partir… Ça a été rapide, d'ailleurs tellement rapide qu'on a oublié de faire une signature. C'est bénéfique parce qu'ils m'ont licencié pour faute grave. Je ne sais pas si c'était une erreur intentionnelle, mais la situation dans laquelle j'étais… Légalement, j'aurai dû démissionner… Dans la moralité de la chose, c'était moi qui faisais mon choix, donc j'aurai dû démissionner. Mais c'est quelque chose que je ne pouvais pas me permettre. Partir sans boulot et avec deux enfants, ça aurait été un peu compliqué ! Donc, j'ai aussi profité du truc un peu aussi… Mais oui, à mon avis, c'est voulu, ça les arrangeait d'avoir une faute grave alors qu'il n'y a rien. (…) Au refus, on se met d'accord sur le fait qu'on va faire un licenciement pour faute grave parce qu'il ne voulait pas refaire la procédure, que ça allait faire encore un délai d'attente de deux mois et que ça leur ferait me payer des salaires. Donc on négocie, on fait une transaction. C'est ce qu'il devait y avoir avant la rupture conventionnelle, ils sont restés sur les vieux principes. Mais, pour la transaction, ils m'ont donné plus quand même, ils m'ont donné dix mille euros nets (six mille cinq cents pour la RC). Comme je récupère le montant que je voulais au départ, je n'essaie même pas de les comprendre. (…) Ils m'ont fait ça comme un abandon de poste. Ça m'était égal parce que je me tournais vers un autre emploi. Je me suis renseignée aux Assedic si je touchais bien le chômage pour faute grave. Comme c'était bon, peu importe l'un ou l'autre ».

Voici un autre cas de licenciement suite à une non-homologation de RC :

- Pour un défaut dans le calcul des délais, la RC est refusée. Il n'y aura pas de deuxième tentative et le salarié sera licencié pour motif économique.

Nous avons également rencontré des salariés protégés pour lesquels l'inspection du travail doit avoir une vigilance particulière : il évalue le consentement des parties, le bon déroulement de la procédure (et plus globalement, il vérifie l'application du droit du travail dans l'entreprise) durant un entretien collectif avec l'employeur et le salarié, puis deux entretiens individuels. Selon la salariée, l'inspectrice du travail ne s'est pas révélée être indépendante :

« *Quand j'ai eu ma rupture conventionnelle, j'ai été convoquée à l'inspection du travail pour voir si cette rupture n'était pas du fait de ma fonction de déléguée du personnel. C'était pas le cas, mais, quand je suis arrivée au rendez-vous, j'avais l'impression d'avoir quelqu'un en face de moi qui était pro-employeur et pas pro-salarié, alors que cet entretien c'était justement pour me protéger. Déjà par rapport aux questions et l'entretien avec elle a duré bien moins longtemps que celui avec mon employeur. Alors que c'est pas son rôle. Normalement, l'entretien, c'est pour voir si la rupture n'est pas du fait de ma protection. Il y a eu un premier entretien où on était tous les trois (l'inspectrice a vérifié les différents documents) et après, chacun a passé un entretien individuel avec l'inspectrice. Ils vérifient que c'est bien un consentement mutuel. Par exemple, lors de l'entretien collectif, mon employeur a demandé à l'inspectrice si j'avais le droit aux heures de recherche d'emploi et elle a répondu que c'était lui qui choisissait, alors que ça peut être assimilé à un licenciement et j'y avais le droit ! Quand elle a fait cette réponse, je me suis dit qu'elle n'était pas avec moi ! Elle aurait pu dire qu'on pouvait partir sur du 50/50. En plus, ça m'intéressait d'avoir ces heures pour trouver du travail le plus vite possible. Et dans l'entretien individuel, mes réponses étaient presque truquées puisque ce que je voulais, c'est qu'elle valide mon licenciement ! C'est à partir de cet entretien qu'on reçoit le courrier d'homologation ou de refus de la rupture conventionnelle* ».

En revanche, dans le cas de ce salarié, l'inspection du travail s'est avérée opérante :

- Le salarié et son employeur se rendent ensemble à la direction du travail pour déposer le dossier de RC. Ils sont convoqués le même jour pour des entretiens par l'inspecteur du travail. Au total, trois entretiens sont effectués : le salarié seul, son employeur seul et les deux hommes ensembles. L'inspecteur demande au salarié si les indemnités lui conviennent. C'est au cours de cet entretien que l'inspecteur s'aperçoit qu'il manque l'accord signé du CE comme pièce au dossier. Il dit au

salarié que l'homologation sera de fait rejetée. Tous les salariés élus savaient que le salarié allait partir sur sa demande, mais rien n'avait été voté officiellement (il s'agit d'un oubli). L'inspecteur le rassure en lui précisant que la date de son départ restera inchangée. Par la suite, le CE donne son accord sans aucune difficulté. Le formulaire est rempli de nouveau à l'identique du premier (même date).

2.8. Le préavis et la date de départ

Juridiquement, aucun préavis n'est prévu pour les ruptures conventionnelles (il l'est pour le licenciement et la démission). Cependant, le salarié doit théoriquement travailler jusqu'à l'homologation de la rupture ou jusqu'à la date de fin de contrat fixée conjointement par les deux parties. Mais, dans les faits, la date de fin de contrat est majoritairement imposée par l'employeur ou les délais d'homologation.

Il a été observé que, dans les situations de conflits et/ou de suppression de poste ou lorsque le salarié est remplacé rapidement, ce dernier reçoit parfois une dispense autorisée de travail. En attestent ces quatre interviewés :

- ingénieur-analyste en informatique, Île-de-France : « *j'étais payée sans aller travailler jusqu'à la fin de mon contrat* ».

- attachée à la promotion du médicament : « *en plus, je trouve qu'ils ont été sympas avec moi parce que j'ai travaillé dix jours, mais ils m'ont payée jusqu'à la fin. Jusqu'à ce que ce soit homologué, j'ai continué à être payée et ils m'ont laissé la voiture jusqu'à la fin. Donc j'étais vraiment très satisfaite. Ils n'ont vraiment pas été chiens, j'étais très contente. J'ai arrêté de bosser à la date du délai de rétraction (12 novembre) et j'étais payée jusqu'au 4 décembre* ».

- consultant : « *ils ont également décidé de me donner une liberté anticipée (rires), ce n'était pas la prison, mais bon ! Ils m'ont juste demandé de rester à disposition s'ils avaient besoin de moi* ».

- Le conducteur de travaux part le lendemain de l'annonce de la RC. Son employeur préfère lui verser son salaire et qu'il « *attende à la maison* ».

Un cas particulier a également été rencontré : un chef d'équipe dans le transport a retrouvé un emploi avant la date de fin de contrat. Il a donc posé des congés payés pour travailler parallèlement dans sa nouvelle entreprise (celle dans laquelle il avait réalisé son stage lors de son CIF).

En somme, la date de fin de contrat n'est pas un élément anodin ni là encore exempt du rapport de force salarié/employeur. Certains salariés sont en effet insatisfaits de la date fixée unilatéralement par l'employeur, que la période de fin de contrat soit courte ou longue. Ainsi, une salariée a vu son contrat terminer plus d'un mois après la fin du délai d'homologation, alors qu'elle souhaitait partir le plus vite possible. À l'inverse, une autre enquêtée qui, au contraire, souhaitait du temps pour s'organiser auprès de ses patients, s'est vu refuser un délai supplémentaire au temps de procédure de la RC (« *ils voulaient que je parte dans les quinze jours* »).

2.9. Remontées des salariés sur les utilisations détournées du dispositif

Un certain nombre de salariés considèrent qu'ils ont en réalité été licenciés ou du moins qu'ils relevaient d'une éventuelle procédure de licenciement. « Ç*a aurait dû être un licenciement économique ! Je veux dire la raison de mon départ était à la grande limite un licenciement économique. Parce qu'il me dit : "voilà, j'ai dû m'adapter, je n'ai pas de place pour toi dans l'agence, et si je n'ai pas de place c'est parce que je n'ai pas les moyens". Donc, ça s'appelle un licenciement économique. Après, j'ai regardé ce que c'était un licenciement économique, et j'ai bien vu qu'il ne pouvait pas faire ça parce qu'il aurait été dans son tort et qu'il aurait dû expliquer que…* Les salariés rapportent que, selon eux, un des indices de ce qu'ils considèrent comme un contournement réside dans le caractère coordonné et organisé des ruptures conventionnelles (certaines entreprises

avaient déjà contracté des dizaines de fois ce dispositif), mais aussi dans le fait que leur poste n'a pas été pourvu après leur départ.

On remarquera aussi le nombre assez élevé de RC utilisés alors que l'entreprise aurait dû procéder à un reclassement du salarié ou à un aménagement du poste de travail. On a ainsi relevé l'usage de RC dans des situations où les salariés demandaient un aménagement de poste pour des raisons de santé, de la formation, était jugé « trop cher », « gênant » ou vieillissant.

Enfin, dans un cas très spécifique, la RC a été utilisée à des fins de changement de statut du salarié au sein de l'entreprise :

- X, travaillant pour le Gaec de ses parents, savait qu'il deviendrait associé dès son embauche. Il travaillait à temps partiel en attendant le départ du troisième associé. Quelques mois avant sa prise de fonction comme associé, ils s'entendent sur la RC après s'être renseignés sur les moyens de rompre un contrat de travail auprès du service juridique agricole. Le salarié a ainsi signé la RC proposée par ses parents/employeurs. Il a quitté son emploi d'ouvrier agricole courant septembre 2010 pour revenir en tant qu'associé au 1er janvier 2011.

2.10. La rupture conventionnelle comme mode de résolution des conflits

La rupture conventionnelle a été présentée comme le moyen de limiter les contestations et d'éviter au maximum les recours en justice d'une des deux parties grâce à la pacification des ruptures de contrats de travail. Elle serait ainsi une « forme juridique organisée de rupture amiable » du contrat de travail et permettrait de « sécuriser » la rupture de ce dernier en évitant le recours à la justice et pour restreindre les contentieux. Mais en lieu et place de cette sécurisation attendue, notre enquête de terrain a plutôt mis au jour, si l'on suit les salariés, un étouffement, voire un évitement et, en tous cas, un non-règlement des conflits.

Plusieurs salariés interrogés ont insisté sur le fait que ce dispositif permet de partir « proprement », sans reproches sur la qualité du travail effectué (alors qu'un licenciement pour faute, même « à l'amiable », salit le travail du salarié) ; il permet en ce sens, de se séparer en « bons termes » (expressions récurrentes dans les entretiens, même chez les salariés contraints à partir). Voici présenté de nombreuses citations qui illustrent cette idée d'étouffement des conflits par le recours à la rupture conventionnelle :

- consultant : « *donc, c'est une négociation qui, au final, s'est bien passé… Je ne voulais pas de bras de fer parce que c'est dur à vivre et je ne pense pas qu'on puisse aboutir à des choses intéressantes de part et d'autre. Je ne voulais pas entamer une procédure avec un avocat parce que c'est important d'avoir un réseau de connaissances et je suis reconnu partout où je suis passé comme ne voulant pas faire de vagues. Donc, je voulais que ce soit* clean *même si, au départ, on n'était pas d'accord sur le principe parce que j'ai essayé de leur faire dire les choses en pressant le citron et je n'y suis pas parvenu* ».

- commercial : « *les modalités, c'est à la tête du client. Moi, par exemple, ça aurait dû finir aux prud'hommes, mais pour éviter ça, ça a fini comme ça. Comme j'étais avec une personne de l'entreprise, ils ont préféré que ça ne fasse pas trop de vagues. Donc, le jour où je suis parti en rupture conventionnelle, comme par hasard, cette personne a évolué. C'est pas grave, j'ai laissé faire, je voulais éviter les problèmes. Ça ne me convenait pas du tout, mais c'était soit partir avec la somme qu'ils me proposaient, soit aller aux prud'hommes et ça aurait traîné en longueur sachant que je ne voulais plus entendre parler d'eux. (…) J'ai été contraint de partir. J'ai accepté parce que je n'aime pas les problèmes, je préfère récupérer un chèque et partir* ».

- secrétaire : « *je ne voulais pas aller aux prud'hommes parce que je ne voulais plus en entendre parler. (…) Il était bien content de la porte de sortie qu'est la rupture conventionnelle. Comme c'était un peu tendancieux, il avait peur du recours aux prud'hommes. Mais je ne l'ai pas fait, parce que je ne voulais plus le voir* ».

- attachée à la promotion du médicament : « *j'avais envie de partir en bons termes. C'est pour ça que je suis satisfaite de ça parce que je n'ai pas eu besoin de me battre, ça s'est fait tout seul. Donc, c'était bien, un truc rondement mené* ».

- huissier d'accueil : « *ce qu'il s'est passé, c'est que notre société a perdu le site des XXX, donc ils ne savaient plus quoi me proposer. Une autre agence a voulu me reprendre, mais ce qu'ils me proposaient était moins intéressant que mon poste de chef d'équipe. En plus, on n'avait plus les heures sup, ils baissaient le coefficient, donc j'y perdais. Mais, du coup, ma société ne savait pas où me mettre. Ensuite, ils voulaient me mettre à R ou à T, mais moi j'habite à S et j'ai une vie familiale, donc j'étais dans l'impasse. Donc, au lieu de me faire un licenciement économique, ils ont voulu me faire un licenciement par consentement mutuel. Malheureusement, dans mon contrat, j'avais une clause de mobilité, donc ils m'ont mis… pas une pression, mais ils m'ont fait comprendre que, si je n'acceptais pas ça, j'allais me retrouver aux prud'hommes et que ça allait durer deux ou trois ans. Donc là, ils m'ont donné même pas trois mille euros de solde de tout compte avec la prime de mille euros pour pas que j'aille aux prud'hommes. Comme j'étais dans l'urgence… En plus, ils m'auraient fait attendre pour mon attestation de salaire pour le Pôle emploi. Du coup, ils ont utilisé la loi, mais dans le mauvais sens ! Parce que bon, le consentement mutuel… (…) Le Pôle emploi m'a dit que j'aurai pu avoir plus d'indemnités si j'étais allé aux prud'hommes ou s'ils m'avaient fait un véritable licenciement économique. Mais je ne peux pas regretter parce qu'avec ce genre de société ça aurait été la croix et la bannière, ça aurait duré trois ans* ».

- responsable service administratif et commercial : « *c'est une rupture conventionnelle pour laquelle je ne suis pas demandeur. Ça s'est passé comme ça, de façon très surprenante, donc c'était un peu dur au départ. Tout s'est passé correctement après, mais c'est le principe qui m'a beaucoup surprise. Mais, à partir du moment où j'ai accepté ça, j'ai joué le jeu correctement, j'ai formé ma remplaçante et je n'ai pas porté plainte parce que, soit on accepte, soit on n'accepte pas. Sinon, il fallait que j'accepte le licenciement, il faut être raisonnable. J'ai accepté parce que je ne voyais pas vraiment d'autres issues, je ne me sentais pas d'attaque à me bagarrer en prud'hommes pour le licenciement. Il aurait fallu que je cherche des fautes sur les dix-huit mois qui venaient de passer pour faire les entretiens de licenciement. Psychologiquement, je ne… Et déjà, ils voulaient que je parte, donc psychologiquement j'ai quand même été abattue. J'ai beaucoup réfléchi avec mon mari. Je voulais négocier encore un an, mais mon mari me disait que ce n'était pas la peine puisqu'ils ne voulaient plus me voir. Je ne demandais pas la lune, je demandais un an pour avoir ma retraite couverte. C'était ça le souci, d'autant que les nouvelles lois étaient juste en train de passer. (…) La direction ne me parlait plus, mais j'ai joué le jeu. Je suis quand même aller dire au revoir parce que, sinon psychologiquement, je ne me serai pas sentie bien. Quand on est responsable et qu'on a un poste important, on ne peut pas faire n'importe quoi. Je voulais partir sereinement. (…) Par contre, si j'avais eu 40 ans, je n'aurai sans doute pas réagi de la même façon : j'aurai accepté le licenciement, mais j'aurai attaqué derrière ! Dans le même contexte, si j'avais eu dix ans de moins, je n'aurai pas réagi de la même façon étant donné qu'il n'y avait pas de faute et qu'ils n'ont pas réussi à me donner une raison. Si, ils m'ont dit qu'à partir de 57 ans on se fatigue. J'aurai refusé, mais après vivre dans le conflit dans une société, c'est l'horreur* ».

- responsable administrative et financière : « *cette rupture est du fait que j'avais envie de partir de cette société parce qu'on était en conflit. Oui, ils ont tout de suite évoqué la rupture conventionnelle parce que c'est la rupture à la mode… Mon directeur général savait que ça fonctionnait et qu'il pouvait se débarrasser d'un salarié légalement et sans qu'il n'y ait de problème derrière. Donc, systématiquement quand il y avait un* clash *avec un salarié, il disait : "si tu veux, on fait une rupture conventionnelle !" J'avais un dossier assez conséquent pour les attaquer aux prud'hommes, mais je ne voulais pas les attaquer parce que je ne suis pas procédurière et je n'aime pas les conflits. (…) L'avantage de la rupture conventionnelle c'est que, quand il y a un conflit, au lieu de rentrer dans un protocole transactionnel avec un licenciement… Disons que c'est moins lourd à gérer qu'un licenciement normal. C'est vrai que quand il y a vraiment des conflits des deux côtés… Dans 70 % des cas des ruptures conventionnelles que j'ai faites dans la société, c'était ça ! Le directeur*

marketing c'est pareil, ils ont voulu s'en débarrasser et au lieu de faire un licenciement, ils font une rupture conventionnelle parce que c'est plus rapide et ils n'ont pas besoin de se justifier ! Donc, au lieu de faire un licenciement, de devoir trouver des preuves et de risquer les prud'hommes, on a fait une rupture conventionnelle ! Mais j'en suis satisfaite parce que ça m'a permis de partir avec quelque chose et d'éviter d'aller aux prud'hommes pour éteindre le conflit. Je n'avais pas envie d'entrer là-dedans. C'est une facilité, en fait ».

- G, vendeuse à temps partiel dans le Doubs, envisageait un recours aux prud'hommes pendant sa longue et difficile période de pourparlers. Satisfaite d'obtenir la RC, elle a préféré laisser cette période derrière elle.

- T, la quarantaine, formateur à temps partiel, envisageait également de saisir les prud'hommes après avoir signé un avenant à son contrat réduisant son nombre d'heures de travail. L'obtention de la RC le satisfaisant, il a renoncé à ce recours.

Enfin, certaines personnes interrogées affirment, avec le recul qui leur est possible de prendre cinq ou six mois après leur départ, qu'elles auraient dû agir différemment en refusant, par exemple, la rupture conventionnelle proposée – si ce n'est imposé par leur employeur – pour intenter à la place une action en justice par la saisie des prud'hommes. Ces cas d'étouffement des conflits, s'ils existent, ne doivent cependant pas masquer le fait qu'une majorité des enquêtés affiche une satisfaction face aux modalités, rapides et simples, de cet outil qui ouvre, de surcroît, droit aux allocations-chômage.

2.11. Versement et litiges sur les sommes

Les délais de versement des indemnités sont très variables. Dans la majorité des RC, le salarié reçoit la somme en totalité ou en partie le jour de son départ. Mais, pour les autres, la somme est perçue plusieurs jours, plusieurs semaines, voire plusieurs mois après lorsque, notamment, les employeurs subissent des difficultés financières. Elle peut également être réglée en plusieurs fois à l'image de ces deux enquêtés : D l'a reçue en deux fois (la moitié, le jour du départ et l'autre moitié, quelques jours plus tard) et V en trois fois (le premier tiers le jour du départ ; le deuxième, le mois suivant et le troisième, le mois d'après). Dans de rares cas enfin, l'indemnité n'a toujours pas été perçue au jour de l'entretien :

- couvreur-zingueur : en raison des problèmes économiques rencontrés par son employeur, il n'a toujours pas touché l'intégralité de son indemnité de départ (au jour de l'entretien). De même, un salaire lui est toujours impayé. Cette situation l'exaspère et l'a amené à menacer son ancien employeur de déposer plainte aux prud'hommes.

- Le salarié B dans le Tarn n'a jamais perçu la somme indiquée sur le Cerfa, puisque ce montant minimal a été gonflé afin d'assurer simplement l'homologation.

- Dans le cas particulier de F qui a effectué une RC dans le Doubs, mais qui n'a pas quitté l'entreprise pour suppléer son mari en fin de vie, nous ignorons si l'indemnité a été versée.

Quel que soit le déroulement de la procédure, il règne fréquemment une confusion autour du contenu de l'indemnité et du solde de tout compte. Ces sommes versées étant très opaques (ou étant rendues très opaques), semblent difficilement contestables et contestées. Dans ce contexte, les litiges sur les sommes versées sont quasi inexistants ; seules quelques personnes en ont évoqué. Ils peuvent porter sur des heures supplémentaires impayées ou un chèque de solde de tout compte sans provision :

- « *il s'était trompé dans mon solde de tout compte : il n'avait pas compté mes heures supplémentaires et, en plus, il m'a reproché de ne pas lui avoir rappelé ! Donc, j'ai refusé de signer et une semaine après, il m'a rappelé pour le nouveau solde de tout compte* ».

- « oui, il m'a bien donné les sommes, mais il y a eu un litige parce que le chèque qu'il m'a donné c'était un chèque en bois, donc j'ai dû y retourner pour qu'il me redonne un autre chèque et me rembourse les agios que j'avais eus par rapport au chèque qui n'était pas payé ! Mais, à l'heure actuelle, je n'ai toujours pas reçu les agios, il fait le mort. Il m'a redonné un bon chèque ensuite, mais j'avais eu cent cinquante euros d'agios à la banque. Je lui ai tout envoyé, mais il ne m'a jamais répondu. Mais je laisse tomber parce qu'il ne faut pas que ça me coûte plus cher que ce qu'il me devait. Ça se passait bien mais, dès qu'il s'agissait d'une histoire d'argent, ça se passait mal ».

2.12. Vécus de la procédure et du départ

Nous nous posions la question de savoir si ce dispositif concourt à pacifier, dans les faits, les ruptures de contrat de travail. Si pacifier, c'est éviter le recours aux tribunaux, alors la réponse est positive. Mais, si pacifier, c'est éviter les conflits latents ou ouverts ou ressentir un vécu positif de la procédure, alors la réponse est négative. En effet, si la quasi-totalité des interviewés émettent une opinion très favorable sur le dispositif de rupture conventionnelle (comme nous le verrons plus loin**), la procédure est en revanche, chez bon nombre de salariés, vécue difficilement, certains ressentent même de la colère et de l'écœurement**. Il peut s'agir de personnes qui vivent un conflit et/ou qui sont contraintes à partir, mais aussi de salariés à l'initiative de la rupture :

- secrétaire : « *je ne voulais pas lui faciliter la tâche et je voulais lui dire ce que je pensais lors du dernier entretien, mais il ne m'a pas entendu. C'était difficile, je suis sortie en pleurant* ».

- préparatrice en pharmacie : « *la mise en place concrète a été très longue parce qu'au début il était d'accord, mais après il a laissé traîner les choses pendant neuf mois. Il me disait qu'on allait le faire, mais il ne me donnait pas de date précise d'entretien pour cette rupture. Il n'enclenchait pas le processus. Donc, c'était très long et surtout très tendu ! Cette année a été très dure. (…) La période du délai de rétraction et d'homologation ça dure, deux mois… Ça a été les deux mois les pires de ma vie. Il me mettait une pression telle… Il faisait tout pour me pousser à la faute grave. (…) Il a essayé par tous les moyens de me déstabiliser, mais moi, grâce à l'inspection du travail, j'ai pu lui montrer qu'il n'avait pas le droit de faire ce qu'il faisait. (…) J'étais sur mes gardes tout le temps et pour tout ! J'ai une famille qui a été très présente et heureusement, parce que c'est grâce à ça que j'ai pu gagner la bataille et la guerre surtout !* ».

- commercial : « *si on m'a expliqué ? Sincèrement ? Je lui ai dit, je m'en fouts, je signe et je pars ! Je me prends pas la tête dans ces cas-là. Le plus marrant, c'est qu'on m'a fait signer ça alors que j'étais en arrêt de travail pour dépression à cause de ce crétin ! J'étais super pote avec le directeur Europe, il aurait fallu que je passe un seul coup de fil pour rester, mais quand ça commence comme ça, c'est pas la peine. (…) La DRH m'en a parlé le mardi et le mercredi j'avais l'entretien. Je suis rentré dans son bureau, j'ai signé et je suis reparti. Donc, ça a duré seize secondes ! J'ai rien regardé. L'indemnité de départ ? Non, vraiment j'ai même pas regardé. J'ai été contraint, mais quand on veut plus de moi, je vais pas chercher à m'accrocher, je passe à autre chose. J'ai juste signé sans regarder le montant. Le montant, je l'ai su le soir quand ma copine a voulu voir les papiers que j'avais signés. Dans le fond, j'étais écœuré* ».

- responsable service administratif et commercial : « *le jour où ils m'ont convoquée, je suis tombée de l'escabeau parce que ça se passait très très bien et il y avait énormément de travail. Je pensais que c'était pour faire un suivi des intérimaires qu'on me convoquait. Donc, j'y allais avec le sourire jusque-là sans aucune pensée, c'était impressionnant ! C'était très dur !* ».

- responsable administrative et financière : « *jusqu'à la signature de la rupture conventionnelle où il y avait bien écrit mes trois mois et demi d'indemnité, ça a été super dur ! C'était stressant, il y avait cette pression et je voulais partir. Donc là, pendant trois mois, psychologiquement, les négociations étaient* hard*, c'était dur ! J'ai eu la chance d'avoir le soutien du commissaire aux comptes, mais jusqu'à la fin, parce que je le connaissais tellement, j'avais tellement peur qu'il revienne sur sa décision. Tant que le protocole de rupture conventionnelle n'était pas signé, j'étais super stres-*

sée. Le stress supplémentaire, c'était l'homologation de l'inspection du travail parce que quand on a envie de partir, on ne veut pas qu'une personne extérieure dise : "non". En plus, moi derrière, j'avais trouvé du travail ! Ma rupture conventionnelle, c'était le 15 décembre et je commençais mon nouveau travail le 16 ! C'est le vécu de la procédure qui est lourd à gérer ».

- chef d'équipe dans le transport : « *moi j'étais très pressé, je voulais partir le plus vite possible parce que, quand on rentre de formation, qu'on a un travail… Parce que, pendant ma formation, j'avais fait des stages dans une entreprise qui m'a dit que si je validais mes acquis, un poste m'attendait. Donc, quand je suis revenu au travail, j'avais qu'une envie c'était de partir. Donc ça a été deux mois très très très très longs ! En plus, je me mettais à l'écart parce que je partais. Donc je n'allais pas reprendre mon poste. J'en ai avisé mon chef de centre. J'ai quand même assuré mon travail, mais en collaboration avec la personne qui me remplaçait. C'était un peu particulier, je me suis senti très mal jusqu'à la fin* ».

- préparatrice de commandes en pharmacie : suite à plusieurs refus d'homologation et souhaitant quitter l'entreprise au plus vite, elle a très mal vécu la procédure.

- assistante-comptable : sans justification, la rupture conventionnelle a été vécue comme un choc pour elle. Elle pensait, qu'en étant irréprochable dans son travail depuis trente-cinq ans, elle serait toujours reconnue.

D'autres positivent leur départ (même lorsqu'il est contraint par l'employeur) en y voyant une opportunité pour leur trajectoire professionnelle :

- consultant : « *ça a été un soulagement pour moi de les quitter parce qu'il n'y avait plus rien à faire avec ces gens-là et on avait engagé la procédure, donc je m'étais fait à l'idée de les quitter. J'ai fini par me dire que c'est un mal pour un bien. Je suis parti dans cet état d'esprit pour rester constructif. C'est aussi le coup de pied au cul qui fait qu'on va voir ailleurs parce que je savais qu'il n'y avait plus rien à faire* ».

Il existe cependant des enquêtés ayant très bien vécu la procédure de RC (« *ma boîte était assez exceptionnelle sur le fait qu'elle acceptait les ruptures conventionnelles. Tout s'est passé sans souci* » (chef de projets, Île-de-France) et des procédures qui se déroulent sereinement : « *ça s'est passé très vite, très simplement, la procédure n'est vraiment pas lourde* » et « *tout s'est très bien passé, ce n'était pas un coup de poignard dans le dos* ». Enfin, pour certains salariés, elle représente un véritable soulagement, notamment lorsque la RC supprime toutes formes de souffrance au travail.

Mais quelles qu'en soient les modalités, comme pour toute rupture de contrat, il n'est jamais aisé de quitter son emploi, son poste de travail et ses collègues. Que la page se tourne dans un soulagement ou avec amertume, la rupture est toujours marquante, comme en attestent ces dires : « *avant de signer, j'avais quand même la larme à l'œil, c'est une page qui se tourne. (...) Ça fait un pincement de faire ses cartons* ».

« *Mais j'ai quand même pas quitté mon travail sans un peu de regret non plus.* »

« *Compte tenu de mon profil, on peut se dire que c'est un peu une préretraite dans le départ, pas vraiment, mais bon. Je ne suis pas du tout dans l'esprit de la prétraite, de me dire que je ne suis plus utile à rien. Je fais une recherche réelle de travail.* »

Voyons maintenant ce qu'il en est de la phase qui suit la rupture (le devenir de l'emploi, du salarié et les opinions sur le dispositif).

3. L'APRÈS-RUPTURE

Cette dernière partie vise à rendre compte de ce qu'il advient (1.) du poste des enquêtés ayant connu une RC (est-il majoritairement pourvu ou supprimé ?), (2.) des salariés eux-mêmes (sont-ils tou-

jours à la recherche d'un emploi ou en ont-ils retrouvé un ?) et enfin, (3.) quelles opinions portent-ils sur ce dispositif avec ces quelques mois de recul ?

3.1. Le devenir du poste

Concernant le devenir du poste, l'échantillon se répartit de la manière suivante :

Le poste est pourvu pour la moitié de l'échantillon, mais précisons que, dans 10 % des cas il est pourvu en interne et que, parfois, c'est le poste du remplaçant qui est supprimé. Dans bon nombre de cas, le poste est pourvu, mais à des conditions nettement moins avantageuses pour le nouveau salarié (CDD, temps partiel, salaire moins élevé, etc.). Plus rarement, il est pourvu lorsque le salarié n'est pas en poste (arrêt-maladie, congé-maternité, congé parental) ou qu'il n'a pas encore signé la RC[63].

Dans près d'un tiers des cas, le poste est supprimé et, de façon plus anecdotique, il est externalisé ou « avalé » par l'activité de salariés déjà en poste.

Près d'un quart de l'échantillon ne savait pas ce que son ancien poste était devenu.

Il ressort donc de l'enquête de terrain que l'emploi du salarié est le plus souvent pourvu, mais il est important de distinguer les situations où le poste est pourvu aux mêmes conditions que le salarié parti ou à des conditions inférieures, ainsi que les cas où le poste est pourvu en interne par un salarié déjà en poste et les réelles embauches. Enfin, lorsque le poste n'est pas pourvu, il convient de différencier les cas où l'activité est « avalée » par les collègues et les cas où ni le poste ni l'activité ne sont pourvus. Ainsi, pour un cadre commercial export : « *ils ont fait l'économie d'un poste* ». Notons enfin que, dans près de la moitié des cas où le poste est pourvu, le salarié doit former son remplaçant :

- standardiste : « *oui, mon poste a été pourvu, je l'ai même formé pendant un mois avant de partir. C'est un CDI* ».

- électricien : « *je ne voulais pas le pénaliser, donc je l'ai prévenu très très longtemps en avance. Donc, ça lui a permis de se renseigner par rapport à la rupture conventionnelle et de voir comment ça se passait. Pour éviter qu'il se retrouve sans ouvrier, je l'ai prévenu six ou sept mois à l'avance. On s'entendait très bien. Donc mon but, ce n'était pas de le pénaliser. Ça m'a permis de tester la nouvelle personne que j'ai trouvée convenable pour me remplacer* ».

- hôtesse de caisse : « *oui, quelqu'un m'a remplacée et d'ailleurs, je l'ai formée. Elle a un CDI en trente heures* ».

- responsable service administratif et commercial : « *ils m'ont donné une carotte, une petite prime de fin d'année si je formais correctement la personne* ».

3.2. Le devenir du salarié

Concernant le devenir du salarié après sa RC, les proportions sont les suivantes :

Les trois quarts de l'échantillon so,t toujours inscrits à Pôle emploi. Un quart de l'échantillon a obtenu un nouvel emploi salarié après s'être inscrit à Pôle emploi.

Un tiers de l'échantillon est toujours inscrit au Pôle emploi et recherche dans le même secteur. Un peu moins de la moitié de l'échantillon est toujours inscrite au Pôle emploi, mais met en place un projet de création d'entreprise (souvent en auto-entrepreneur) ou de reconversion professionnelle (formation).

---

[63] *« La personne a été recrutée quand je suis allée signer les papiers. Ça m'a un peu énervée ».*

Des situations plus rares ont également été repérées : environ 5 % de l'échantillon sont en invalidité, arrêt-maladie ou congé parental ; 5 % également en « préretraite » payée par l'Unedic et prochainement en dispense de recherche d'emploi ; et deux personnes sont à la retraite[64].

3.2.1. La diversité des inscriptions au Pôle emploi

Si une grande partie de l'échantillon est toujours inscrite au Pôle emploi (environ les trois quarts), ce statut commun recouvre cependant une hétérogénéité des situations entre ceux qui recherchent dans le même secteur, ceux qui sont dispensés de recherche d'emploi, ceux qui souhaitent se reconvertir et ceux qui deviennent entrepreneurs.

3.2.1.1. Une recherche d'emploi dans le même secteur d'activité

Nous avons observé que les personnes qui sont toujours inscrites au Pôle emploi et qui recherchent dans le même secteur d'activité sont, bien souvent, celles qui ont subi leur départ. Ne souhaitant ni quitter leur entreprise ni leur ancien poste et étant, pour beaucoup, surprises de l'annonce de la rupture, elles n'envisagent pas de changements particuliers dans leur trajectoire professionnelle. Ce sont surtout pour ces salariés que la rupture du contrat et le statut de chômeur représentent une véritable charge mentale, à l'image de cette enquêtée :

- responsable administratif et commercial : « *je recherche du travail, mais c'est pas évident avec l'âge et avec le salaire que je gagnais avant ! (...) C'était dur, il faut être clair parce qu'aller à Pôle emploi… Je ne pensais pas que je serai allée à Pôle emploi à 57 ans. Donc, en janvier, j'ai eu du mal. J'envoie des CV, mais c'est très dur. Psychologiquement j'ai du mal à me dire que je vais être couverte pendant trois ans alors que je suis en état de travailler* ».

Un enquêté a même eu recours une deuxième fois à la RC avant sa réinscription au Pôle emploi : il avait retrouvé un CDI, moins de deux semaines après la fin de son contrat, mais il a demandé et obtenu une nouvelle RC, car il ne s'entendait pas avec ses collègues.

3.2.1.2. Dispense de recherche d'emploi

Environ 5 % de l'échantillon, âgés de plus de 58 ans, se retrouvent dans la situation d'une « préretraite » rémunérée par l'Unedic et, de par leur âge, prochainement dispensés de recherche d'emploi jusqu'à la retraite (« *j'ai commencé à être indemnisé depuis avril, mais en décembre j'aurai 60 ans et j'aurai plus besoin de faire de recherche d'emploi* », LS 7, 59 ans, huissier d'accueil, Île-de-France). Ce fut d'ailleurs l'argumentaire de certains anciens employeurs qui leur ont démontré (parfois documents à l'appui) qu'en contractant une rupture conventionnelle et donc, en percevant l'indemnité légale et l'assurance-chômage, ils bénéficieraient jusqu'à leur retraite de la même somme qu'ils auraient perçue en travaillant.

3.2.1.3. Projets de reconversion professionnelle

Les interviewés toujours au chômage, mais qui ont un projet de reconversion professionnelle, notamment ceux en attente de formations sont, dans la majorité des cas, à l'initiative de leur rupture de contrat. Pour ces personnes qui souffraient d'un manque d'intérêt de leur ancienne activité ou de conditions de travail difficiles, la rupture conventionnelle offre une opportunité de reconversion.

[64] Il a quitté son entreprise le 8 février 2011 et s'est inscrit au Pôle emploi : « *j'ai fait comme tout le monde, je suis allé m'inscrire au Pôle emploi. J'ai donné mes papiers, on a discuté, on a parlé de l'auto-entreprise, ils m'ont très bien renseigné, c'est comme ça qu'ils m'ont dit que je pouvais bénéficier d'un chômage. Ils m'ont demandé une notification de rejet de la part de la CRAMA, pour savoir si vraiment j'avais pas droit à la retraite. J'ai fait mon dossier de demande de retraite, et puis ça a traîné, ça a traîné, alors j'ai téléphoné à la CRAMA parce que je touchais rien pendant ce temps-là, bon j'étais à l'abri parce que j'avais prévu, mais quand même, j'avais pas de nouvelles. Alors ils ont été très bien, la personne m'a dit qu'elle allait contacter la personne qui s'occupait de mon cas et lui dire de me rappeler. Et elle m'appelle le lendemain pour me dire que mon dossier de retraite était accepté parce que mes années à l'armée étaient prises en compte, ce qui fait que j'avais 180 trimestres !* ».

C'est le filet de sécurité du droit au chômage qui permet à ces salariés de « *sauter le pas* » puisque, sans ce dispositif, ils n'auraient pas démissionné et seraient donc restés dans un emploi et un travail aux conditions insatisfaisantes. Mais il arrive également que la reconversion soit imposée par la faiblesse des offres d'emploi dans le domaine d'activité. Les citations suivantes rendent compte de cette diversité :

- « *depuis janvier, je me suis fait amie avec Pôle emploi (rires). J'ai émis le souhait de faire des formations, mais comme on ne peut rien négocier, pour l'instant, c'est en* stand-by. *Ils ne peuvent pas financer ma formation d'assistante RH. Sinon, je me suis renseignée pour faire une création d'entreprise, mais je ne sais pas encore… En fait, je regarde, mais il n'y a rien dans ma branche dans ma région* ».

- « *aujourd'hui, je travaille en tant qu'auto-entrepreneur dans l'audiovisuel. Je suis aussi inscrite au Pôle emploi et je vais refaire une formation. Moi, je ne suis pas encore déclarée, c'est mon mari qui s'est mis en auto-entrepreneur. Moi, on va dire que je fais du bénévolat pour l'instant. Là, j'attends des dossiers de formation dans le domaine de l'audiovisuel, mais comme c'est pas très sécurisant, je vais peut-être passer les concours d'instit. Comme je n'avais qu'un bac+4, je m'oriente pour avoir un bac+5. Donc un master audiovisuel* ».

- ingénieur-analyste en informatique : « *je suis inscrite au Pôle emploi et je suis en train de me renseigner sur les différentes formations possibles parce que je suis intéressée pour faire soigneuse-animalier* ».

- T, commerciale, était encore à la recherche d'un emploi, mais elle avait décidé de quitter la région parisienne et de s'orienter dans le domaine médical.

- R, vendeuse : elle n'avait pas retrouvé d'emploi et elle songeait à une réorientation professionnelle, étant donné les conditions de travail difficiles qu'elle avait connues.

- F a entamé une reconversion en tant qu'assistante maternelle ; son homologation est en cours.

- L'ancienne vendeuse de cuisine équipée est dans l'attente d'une formation de conseillère en insertion professionnelle.

3.2.1.4. Entre emploi et non-emploi : aux prémices de l'entreprenariat

La rupture conventionnelle, par son volet assurantiel, incite à la création d'entreprise. En effet, nombre d'anciens salariés ayant bénéficié de ce dispositif visent à devenir travailleurs indépendants. **La rupture de contrat est alors réinterprétée comme une opportunité à saisir pour mener à bien un projet professionnel, voire le projet d'une vie :**

- préparatrice en pharmacie : « *après cette expérience, je veux vraiment un changement d'activité. J'avais déjà cette envie de changer. Donc, dans un sens, c'est un mal pour un bien, ça me permet de me dire : "il faut que je me lance". Sans ça, je ne l'aurai pas fait immédiatement ou même pas du tout, donc c'était l'occasion ou jamais. D'où la demande d'une rupture conventionnelle pour que je puisse avoir des aides et les indemnités de chômage. C'est pour ça que je ne voulais pas démissionner* ».

- commercial : « *j'y pensais depuis un certain temps de me mettre à mon compte et là, je me suis dit qu'il faut bien se lancer un jour* ».

- attachée à la promotion du médicament : « *je me suis déclarée à l'Urssaf, en auto-entreprise, au mois de février parce que je voulais attendre d'avoir le chômage. Ma priorité, c'était d'avoir mon chômage, cette sécurité parce que là je ne vis pas de mon métier. Si je n'avais pas le chômage, je ne pourrai pas vivre. Je bénéficie aussi de l'Acre, ils m'ont dit ça au Pôle emploi, je ne connaissais pas. Ça a surpris beaucoup de gens que je fasse ça, on me dit que je suis gonflée, surtout que je suis seule avec ma fille. Mais je leur ai dit que c'est une question de survie quand on n'en peut plus dans son travail… Il faut faire ce qu'il faut, on ne peut pas passer sa vie à se plaindre. Je suis heu-*

reuse de l'avoir fait. (…) J'ai envie de me lancer dans autre chose, mais je garde à l'esprit que si ce que je tente de faire ça ne marche pas, je reprendrai… Quand je n'aurai plus d'indemnité de chômage… Je retournerai chercher un travail de salarié, mais ça me coûtera ! Mais, au moins, j'aurai tenté, je n'aurai pas de regret ».

- responsable administrative et financière : « *mais j'ai quitté aussi cet employeur parce que je me disais que j'avais la chance d'être indemnisée par le chômage, c'était la première fois que j'étais licenciée et que j'allais bénéficier du chômage et que, du coup, je pouvais faire autre chose de ma vie que de travailler pour un employeur. Donc, pourquoi pas créer ma société. Du coup, je crée mon entreprise au 1er juillet. Même si là j'ai démissionné, comme je n'ai pas travaillé plus de quatre-vingt-onze jours depuis mon licenciement, je n'ai pas perdu mes droits au chômage. Depuis un moment j'avais envie de travailler pour moi, mais il faut franchir ce cap et se dire qu'on le fait, donc je vais ouvrir une franchise. C'est grâce à l'argent de l'indemnité que j'ai pu créer mon entreprise. J'ai aussi les trois aides à la création d'entreprise et le maintien du salaire pendant quinze mois. Donc, c'était le moment rêvé de créer mon entreprise. C'est une opportunité à saisir qui ne se représentera peut-être pas plus tard* ».

- chargé d'affaires est en train d'ouvrir un gîte avec son épouse, mais il est toujours inscrit au chômage.

- directeur commercial et marketing, Île-de-France, a créé sa société de conseil sans associé.

- artiste, était en train de créer son entreprise au moment de l'entretien.

- a ouvert son bureau d'études de géomètre le 11 janvier 2011 (SARL). Son ancien employeur sous traite chez lui. Pour le moment, aucun salaire n'est prélevé.

- l'ancien agent-comptable ne perçoit pas de salaire sur ses deux sociétés, mais seulement des dividendes, il est donc toujours indemnisé par Pôle emploi.

Un enquêté a lui créé sa micro-entreprise après avoir effectué une formation :

- chauffeur adjoint et chef d'équipe dans une entreprise spécialisée dans l'environnement et la propreté urbaine : à la suite de son départ, le 3 décembre, l'enquêté a créé une micro-entreprise de maréchal-ferrant après s'être au préalable inscrit au Pôle emploi : « *j'ai fait mon inscription à Pôle emploi, j'ai fait ma demande de stage à la chambre des métiers, préparé les papiers pour l'entreprise et moi j'ai attaqué dans la foulée. Je suis reparti dans ma branche d'origine en fait, parce que ma formation initiale c'était ça, oui. J'ai eu une mauvaise fin avec mon ancien patron et, du coup, j'avais tout arrêté et quand il y a eu la rupture conventionnelle, j'en ai profité pour repartir dedans puisque, entre temps, j'ai jamais arrêté les chevaux, j'ai toujours continué malgré mon emploi, j'ai toujours eu des chevaux.* » Il a ouvert sa micro-entreprise le 1er janvier 2011.

3.2.2. Le retour à l'emploi

Les conditions de retour à l'emploi sont également diversifiées puisqu'on retrouve des individus qui se sont reconvertis, d'autres qui sont en CDI et d'autres en CDD, voire en intérim. Pour les premiers, leur projet de reconversion professionnelle relève parfois d'une véritable construction (ayant émergé pendant leur ancienne activité, ils ont, pour certains, demandé un CIF). **Ceux dont la trajectoire professionnelle est la plus stabilisée aujourd'hui sont donc ceux qui ont élaboré leur projet de reconversion avant la rupture et qui ont fait des formations en emploi. Il s'agit d'ailleurs de salariés à l'initiative de leur départ et, dans ce cas, le projet professionnel est construit et longuement mûri**. En voici deux exemples emblématiques :

- attachée à la promotion du médicament : « *comment ça s'est passé… J'ai d'abord cherché qu'est-ce que je pourrai faire d'autre. Donc, j'ai trouvé un métier qui m'intéressait ; j'ai fait une formation que je me suis payée (j'ai fait une école de Shiatsu) et, quand j'ai passé mon diplôme, j'ai parlé de rupture conventionnelle. Du moins, j'ai demandé de quelle manière on pourrait procéder pour que j'arrête de travailler. (…) Ma formation a duré un an et demi pendant que je travaillais. (…)*

Non, mon employeur ne savait pas, je me suis débrouillée, je faisais ça le week-end, un week-end par mois ».

- chef d'équipe dans le transport : « *j'avais réfléchi à quoi faire si je partais… Comme j'étais électricien, j'ai demandé un CIF. Au bout de six mois de CIF, à mon retour, j'ai négocié une rupture conventionnelle. Avant de partir en formation, j'avais demandé l'avis de mon chef de centre et il était d'accord. J'avais donc demandé un entretien avant ma formation pour lui demander si, à mon retour de formation, je pourrai négocier un départ. Il m'a dit qu'il était tout à fait favorable. (…) Oui, avant de partir en formation j'ai demandé un accord de principe à mon chef de centre. Il m'a dit qu'il avait aucune raison de refuser parce que le travail était bien fait et le relationnel était parfait. Donc, il n'avait rien pour s'opposer à la rupture conventionnelle. Comme je lui avais parlé du projet de reconversion, il a dit que justement il avait de bonnes raisons d'accepter la rupture conventionnelle* ».

Concernant le statut d'emploi, il convient de distinguer les personnes ayant retrouvé un emploi en CDI et ceux en CDD ou en intérim. Pour les salariés actuellement en CDI, il peut s'agir tout autant de rupture à l'initiative du salarié que de l'employeur :

- peintre : « *je me suis inscrit au Pôle emploi pendant trois mois et j'ai retrouvé du travail. (…) Oui, je suis en CDI* ».

- consultant : « *en janvier, j'ai réactivé mon réseau et ça a réagi assez rapidement parce que j'ai eu plusieurs possibilités qui se sont présentées. Mais je n'ai pas voulu me précipiter, je me suis laissé un temps de réflexion parce que je m'étais déjà planté. Donc, je ne voulais pas que ça recommence. J'ai eu cinq opportunités et j'ai priorisé. J'ai eu deux mois latents mais c'était quand même voulu et je ne suis pas resté inactif, loin de là. C'était imposé, mais j'ai essayé de retourner la situation à mon avantage. Oui, je suis satisfait parce qu'on est jamais rentré en conflit, j'ai eu ce que je souhaitais avoir et je n'y ai pas laissé de plumes puisque j'ai retrouvé un boulot rapidement. Donc, j'ai été gagnant dans l'affaire, c'est le constat que je peux faire aujourd'hui. Tout est bien qui finit bien. (…) Oui, en quelque sorte, cette rupture est un peu un tremplin parce qu'elle a permis d'aller voir ailleurs et de faire des choses avec les moyens qui vont avec* ».

- chef d'équipe dans le transport : « *je travaille, j'ai enchaîné directement… Il ne faut pas le dire parce que, durant les deux mois, j'ai pris les congés payés de l'année d'avant parce que mon nouvel employeur m'a dit qu'il avait du travail et moi, j'en pouvais plus. Donc j'ai posé des congés payés et je suis allé travailler. (…) Pour moi, c'était vraiment l'idéal parce que partir avec une indemnité et retrouver du travail tout de suite. C'était parfait, mon projet de reconversion s'est super bien goupillé* ».

- Depuis fin avril, l'ancienne serveuse a trouvé un poste de vendeuse en CDI à temps plein dans une boulangerie à mille cinquante euros par mois. Elle est à l'heure actuelle en période d'essai.

Un employeur a même aidé son ancien salarié à retrouver un emploi : X, agent d'entretien a retrouvé un CDI à temps partiel avec l'aide de son ancien employeur. Ses propos montrent la reconnaissance qu'il éprouve : « *ils m'ont pas lâché comme ça, ils m'ont trouvé un autre travail à côté (…) et là maintenant, je suis bien, c'est grâce à eux* ».

Quelques salariés en CDD (pour certains après avoir été intérimaires) ont été rencontrés :

- électricien : « *j'ai eu beaucoup de difficultés à trouver une entreprise les trois premières semaines, mais c'est le temps de chercher. Beaucoup d'entreprises prennent des intérimaires, mais moi j'étais têtu, je voulais absolument un CDD, voire un CDI. J'ai réussi à avoir un CDD de trois mois, mais qui ne s'est pas bien passé. Donc, après, j'ai fait les boîtes d'intérim. Ça permet de faire différentes sociétés, différentes structures et là je viens de tomber sur ce que je voulais* ».

- le chargé de clientèle du centre d'appel a retrouvé un emploi avec un salaire équivalent. Il est cependant en CDD.

- manutentionnaire dans un supermarché : « *lorsque je suis parti, je me suis dit qu'il fallait que je*

trouve quelque chose d'autre et j'ai trouvé, il y a pas longtemps, [une semaine avant l'entretien], juste à côté, pour le même poste. Il y a un seul chef de magasin et une ambiance plus détendue, les gens sont agréables. Au niveau du travail à effectuer, c'est moins long, moins difficile. Ça se passe très, très bien et le salaire est quasiment identique. (...). C'est un CDD que j'ai, je vais faire un contrat saisonnier cet été et s'ils me proposent de rester, je reste ».

Enfin, un cas très particulier de retour à l'emploi au sein de la même entreprise a été observé : l'ouvrier agricole a retrouvé un emploi dans l'entreprise qu'il avait quittée, mais son cas est très particulier, puisque deux de ses trois employeurs étaient ses parents. Il était prévu dès son embauche qu'il deviendrait associé du Gaec au 1er janvier 2011, lorsque l'associé de ses parents partirait à la retraite.

En moyenne, les salariés qui ont pu retrouver un emploi ont mis entre trois et quatre mois à sortir du chômage.

3.2.3. Les non-inscrits au Pôle emploi

Les enquêtés qui ne sont pas inscrits au Pôle emploi recouvrent des situations très diversifiées. Ainsi, environ 5 % de l'échantillon sont en arrêt de travail. Que ce soit en arrêt maladie, pour la plupart en dépression à cause des conflits qu'ils ont vécus avec leur ancien employeur, ou en invalidité. Par exemple, T, agent logistique de distribution est en invalidité pour problèmes de santé ; c'est d'ailleurs le motif de la rupture conventionnelle, puisque son employeur n'a pas pu effectuer de reclassement. D'autres sont en congé-maternité, en congé d'adoption ou aidant familial. En effet, C a renoncé à toute activité professionnelle depuis novembre 2010 afin de s'occuper, à plein temps, de son enfant handicapé à plus de 80 %.

En somme, pour la quasi-totalité des enquêtés, l'inscription à Pôle emploi a suivi leur départ de l'entreprise afin de s'assurer une sécurité financière le temps de débuter une formation, de retrouver un nouvel emploi ou de démarrer leur propre activité. Les trajectoires sont en effet diverses : certains ont le projet de créer une entreprise, d'autres de suivre une formation (bien souvent pour se reconvertir) ou d'attendre la retraite. D'autres encore recherchent un nouvel emploi, tandis que quelques-uns se reconstruisent après avoir souffert psychologiquement avant, pendant et/ou après leur rupture conventionnelle.

3.3. Opinions portées sur la rupture conventionnelle : entre « *solution idéale* » et « *moins pire* » des solutions

Il est frappant de constater que quelle que soit la partie à l'initiative de la rupture (salarié ou employeur), les situations (conflictuelles ou non) et les modalités (négociations abouties ou non), la quasi-totalité des enquêtés émet un avis positif sur le dispositif, même lorsque les entretiens révèlent que les salariés regrettent profondément ce qui est arrivé ou ont eu à souffrir de la situation ou encore considèrent qu'ils ont été poussés dehors. Les raisons évoquées sont diverses, mais il ressort que le dispositif étaient parfaitement adapté à leur situation (au-delà même de leurs espérances pour certains) et/ou que les clauses étaient intéressantes. En somme, la rupture conventionnelle est vue comme la « *solution idéale* » pour beaucoup ou comme « *la moins pire des solutions* » pour les autres. Cette vision positive peut tout autant porter sur le principe, les droits afférents que sur les représentations (dispositif moins stigmatisant que les autres modes de rupture). Il était en cela essentiel de distinguer les vécus de la procédure, souvent négatifs (comme nous l'avons vu précédemment) et les opinions, majoritairement positives ou du moins mitigées, comme nous allons l'appréhender dans cette dernière sous-partie.

3.3.1. Opinions négatives

Des enquêtés se plaignent de l'absence de motif et souffrent du fait que leur employeur ne leur ait pas explicité les raisons pour lesquelles ils devaient quitter l'entreprise. Au-delà de ce manque de

transparence, deux arguments négatifs ont principalement été énoncés lors des entretiens : l'un ayant trait à la question du consentement (en cas de départ contraint, on assiste à un vice du consentement[65] qui ne relève donc pas du commun accord) et l'autre, à celui des conflits (la rupture conventionnelle pouvant être vue comme un mode de résolution des conflits) :

- commercial : « *non, c'était pas du tout adapté à ma situation. Le dispositif est bon, mais il faut creuser pour savoir pour quel motif parce que là, c'est limite de l'arnaque : quand on force quelqu'un, c'est plus à l'amiable. Normalement, c'est pas fait pour forcer quelqu'un à partir* ».

- responsable administrative et financière : « *j'ai trouvé du travail en octobre, donc assez rapidement, mais j'ai dit à mon futur employeur que je faisais une rupture conventionnelle. Mais c'est pas très bien vu, parce qu'on se dit que s'il y a rupture c'est qu'il y a conflit. Mais j'ai expliqué que donner sa démission comprend un risque trop important. (...) C'est assimilé au licenciement transactionnel où il y a un litige et, pour l'éteindre, on verse une somme. Donc, on se dit qu'il y a un loup, ça sous-entend quelque chose. C'est le seul truc négatif sur ça. Ça peut être mal perçu* ».

- acheteur d'un groupe pharmaceutique : « *un groupe qui fait 1,5 milliard de chiffre d'affaires, ce qui me révolte c'est la façon dont il jette les gens (...) C'est une mauvaise chose pour les salariés. L'augmentation des marges passe par la réduction des effectifs. Le fait de perdre son emploi, ce n'est pas quelque chose qui peut s'acheter. Les indemnités, c'était juste pour se défendre* ». Il estime que les plans sociaux sont moins nombreux depuis l'institution de la rupture conventionnelle.

Les salariés se plaignent aussi des abus tels que les licenciements économiques masqués :

- R, chef de cuisine, estime que ce n'est pas une bonne chose, car il peut y avoir des abus des deux parties. Ce salarié a demandé une RC, car son employeur refusait de lui payer les heures supplémentaires qu'il effectuait depuis plusieurs années déjà.

- T, formateur à temps partiel : « *heureusement qu'il y a eu ça. Autrement, j'aurais été obligé de démissionner, puis me retrouver dans le caca quoi. Par contre, j'ai l'impression que des employeurs en profite aussi (...) J'ai l'impression que les employeurs peuvent utiliser ça pour faire partir les gens plus facilement… Au lieu de les licencier, c'est plus facile en fin de compte peut-être* ».

3.3.2. Opinions mitigées

Un certain nombre d'enquêtés indiquent que, si le dispositif est bien pour eux, il n'est pas bien sur le principe. Ce sont ceux qui ne voulaient pas partir, mais n'ont pas eu le choix ou ceux auprès desquels on a exercé une forme de chantage : « *si tu ne prends pas la RC, c'est le licenciement pour faute grave* » ou dans d'autres cas, le licenciement économique. Un salarié dont la rupture conventionnelle masque un licenciement économique et dont les négociations sur le montant de l'indemnité n'ont pas abouties, émet un sentiment ambivalent à l'égard du dispositif au sens où il permet une garantie financière (indemnité légale de rupture et indemnités-chômage), mais rend également possible le contournement des lois en matière de licenciement économique :

- huissier d'accueil : « *en fait j'ai un avis partagé parce que c'est une bonne chose quand on est dans l'urgence et moi, je n'avais pas le choix avec cette clause de mobilité. Donc, c'est du 50/50 : c'est bien parce qu'on n'a pas rien, mais c'est infime… Je ne pouvais pas me permettre de rien avoir puisque j'aurai eu une carence avec les Assedic. Donc, il me fallait un minimum pour que la carence soit moins dure, parce qu'en fait ce que j'ai eu, ça m'a permis de tenir le temps de ma carence, c'est tout. J'ai eu une carence de trois mois, donc ça m'a fait sur trois mois, neuf cents euros, c'est ce que me donnent les Assedic maintenant. (...) Le dispositif n'était pas vraiment adapté à*

[65] S'intéresser à l''initiative de la RC, seule, ne permet pas de comprendre les enjeux de domination qui se jouent sur le lieu de travail. La contrainte exercée, voire même orchestrée par la direction, apparaît dans certains cas de façon exacerbée : « *on m'a demandé de partir* », « *je n'avais absolument pas le choix* », « *j'ai signé à contre cœur* », « *je me suis senti obligé de signer* », « *on vous pousse à la RC* ».

ma situation puisque c'était eux qui n'avaient plus de travail à me proposer, mais ils essayaient de me gruger pour que je parte. Mais la rupture conventionnelle n'est pas si mal que ça parce que ça permet d'avoir quand même quelque chose, d'avoir un minimum. Oui, c'est bien, mais il faut voir comment les sociétés l'utilisent. (...) La réalité, c'est qu'ils auraient dû me faire un licenciement économique puisqu'ils n'avaient plus rien à me proposer. Mais, dans mon petit malheur, c'est pas si mal que ça ».

En outre, la portée de la RC dépend donc de son utilisation :

- directeur de clientèle d'un cabinet de formation : « *la RC est un mode de fonctionnement intermédiaire. Ça reste un outil et tout dépend de la personnalité de l'employeur* ».

3.3.3. Opinions positives

La plupart des interviewés (84 %) portent un jugement positif sur la RC, tel que « *pour moi, c'est bien* ». Ce dispositif leur a permis de quitter un emploi devenu source de souffrance[66] ou de mener à bien un projet professionnel (reconversion ou entreprenariat) voulu depuis longtemps ou peu à peu formulé au cours des moments qui ont amené à la rupture.

Pour les personnes qui voulaient partir, de leur fait ou parce que leur travail était devenu insupportable, l'indemnisation-chômage apparaît comme un formidable avantage : « *c'est tellement avantageux pour le salarié que ça va disparaître* ». Notons toutefois que beaucoup connaissaient mal le droit du travail et pensent que, s'ils étaient licenciés, ils n'auraient pas accès à l'indemnisation-chômage. Le licenciement apparaît comme un dispositif repoussoir, tant pour les employeurs que pour les salariés qui considèrent le fait d'avoir été licencié comme un stigmate. La RC permet alors aux employeurs et aux salariés d'éviter le mauvais effet réputationnel du licenciement. Pour beaucoup, le dispositif se révèle donc être la « *solution idéale* » par rapport au licenciement (qui « *salit* » le travail ou la relation à l'employeur) et à la démission (qui installe le salarié dans une forme de précarité économique s'il n'a pas retrouvé d'emploi). Plusieurs arguments positifs, parfois croisés, ont été évoqués.

3.3.3.1. Un bon compromis

La rupture conventionnelle apparaît, pour nombre de salariés, comme une troisième voie, un troisième mode de rupture complémentaire à ceux existants :

- standardiste : « *c'est un bon dispositif, une bonne alternative aux deux autres parce que c'est jamais simple d'être licencié et le fait d'être acculé à démissionner sachant que, derrière, on n'a droit à rien, c'est pas simple non plus. Donc pour moi, ça a vraiment été un dispositif idéal. C'était vraiment une solution idéale pour moi. Si j'avais dû démissionner, je serai retournée chez ma mère, je me serais reposée sur ma famille. Avec un enfant à charge, on ne réfléchit pas de la même manière* ».

- secrétaire : « *c'était la meilleure solution, parce que je ne voulais pas opter pour l'incapacité de travail parce que, pour l'employeur, c'est trop facile. J'aurais été licenciée du jour au lendemain. Le licenciement, je ne voulais pas non plus parce que je ne voulais pas revenir au bureau (comme j'étais en arrêt-maladie, il fallait que je revienne au moins une journée). Comme je ne voulais pas démissionner, c'était la seule solution* ».

- attachée à la promotion du médicament : « *oui, je suis vraiment satisfaite, je trouve ça bien de pouvoir proposer à des salariés de pouvoir quitter leut travail proprement, sans mettre l'entreprise dans l'embarras et sans se mettre soi-même dans une galère. Je ne vois pas comment j'aurai pu faire d'autre… Si, un licenciement à l'amiable, mais là il n'y a pas de trace de licenciement. C'est*

[66] « *Il fallait que ça se termine. Donc, la rupture conventionnelle, pour moi c'était, enfin c'était l'idéal quoi (...) Les gens qui sont dans une situation un peu difficile, quand ça va plus, qu'ils aient cette possibilité de se retourner c'est bien* ».

se dire qu'on part la tête haute parce qu'on a choisi de tourner une page. Je n'aurais pas voulu un licenciement pour faute. Ça aurait pu m'arriver, mais ça m'aurait fait chier ! J'étais une bonne salariée, mais qui n'en pouvait plus. Ou alors saloper son travail, pourrir ce qu'on a fait auparavant pour qu'on nous lâche, j'aurais trouvé ça dommage. C'est bien de donner la possibilité aux gens de faire autre chose de leur vie, au moment où ils ont décidé de le faire. (…) Si ça n'existait pas, il faudrait l'inventer ! (…) Cette rupture me permet de tourner la page ».

- huissier d'accueil : « *mois ce dispositif m'a avantagé. Je dis merci à mon DRH de m'avoir proposé ce truc ! C'est pas moi qui irai lui faire un procès ! Ça peut aider des gens, il y en a un qui est parti pour s'occuper de sa femme malade et lui, il va bénéficier de deux ans et demi de chômage avant la retraite. Il y avait aussi une autre dame de 58 ans qui avait besoin de se faire soigner, elle a eu aussi une rupture conventionnelle. C'est vraiment bien* ».

- ingénieur, juge la rupture conventionnelle comme un très bon outil pour clore une activité, c'est comme « *un divorce* ».

- mécanicien : « *moi, je dis que c'est un bon dispositif parce que c'est aussi bon pour l'ouvrier que pour le patron, parce que l'ouvrier ne perd pas ses droits. C'est l'avantage et puis bon, on reste en bons termes. Parce que bon, partir en se mettant des bâtons dans les roues, c'est pas…* ».

3.3.3.2. Le filet de sécurité de l'assurance-chômage

La quasi-totalité des salariés à l'initiative de leur rupture de contrat a précisé qu'ils ne l'auraient pas fait sans ce dispositif, car ils ne pouvaient pas « se permettre » de démissionner. C'est donc le volet assurantiel de la rupture conventionnelle qui est, la plupart du temps, évoqué comme opportunité permettant de rompre son contrat de travail :

- électricien : « *c'est un petit plus, surtout quand on change de région. Pour la personne qui part, ça lui fait une garantie derrière* ».

- hôtesse de caisse : « *oui, j'en suis très satisfaite. C'est un bon arrangement je trouve parce que maintenant on ne peut pas démissionner comme ça, sans avoir retrouvé. Cette rupture permet de toucher le chômage. Donc, sans ça, je ne pense pas que j'aurai démissionné, j'aurai vu pour un licenciement avec mon patron* ».

- chargé d'affaires : « *le seul gain que j'ai eu à faire ce genre d'opération, c'est d'avoir une couverture au niveau de Pôle emploi, au cas où mon projet ne marcherait pas (…) Mon souhait, ce n'était pas de profiter du système, c'était de sécuriser mon départ* ».

- gestionnaire en restauration : la rupture conventionnelle est, selon l'enquêté, un instrument utile notamment en raison des droits aux allocations-chômage qu'il ouvre ; « *elle offre une garantie* ». Elle donne, selon lui, les moyens pour réaliser des projets en donnant accès au chômage. Elle offre du temps, elle permet à celui qui a réalisé ce type de rupture de pouvoir se retourner.

3.3.3.3. Facilité et rapidité de la procédure

Nombre de salariés ont souligné la facilité et la rapidité de la rupture conventionnelle (malgré le fait qu'elle doit être homologuée par l'unité territoriale), comparée aux deux autres modes de rupture existants : « *c'est bien, c'est pas trop compliqué, c'est assez rapide* » ; « *c'est rapide, tout le monde est content* » ; *« le principe me semble très bien pour les gens qui sont d'accord, dont les deux parties sont d'accord. C'est bien qu'on puisse s'entendre sans passer par des trucs extravagants* ».

3.3.3.4. Un outil de mobilité professionnelle

La rupture conventionnelle représente, pour certains, un véritable outil de reconversion professionnelle, voire de mobilité ascendante ou rendant possible davantage de satisfactions au travail, que ce

projet de reconversion ait été formulé depuis très longtemps ou à mesure que la rupture du contrat se rapprochait :

- préparatrice en pharmacie : « *c'est une vraie issue de secours parce qu'au quotidien c'était impossible à gérer, mais surtout ça m'a permis de changer. C'est vraiment le tremplin idéal, une opportunité. C'est bien pour tout le monde, tout le monde y gagne* ».

- ingénieur-analyste en informatique : « *oui, j'en suis très satisfaite parce que c'est un bon compromis entre ne pas donner sa démission et d'avoir la possibilité d'être au Pôle emploi. Donc, on touche un petit revenu, et ça permet de faire la formation qu'on a envie de faire, surtout quand on veut se reconvertir. C'est la solution idéale en fait. Sinon, j'aurai eu du mal à me reconvertir ou alors, il aurait fallu que je fasse des formations que le soir* ».

- assistante commerciale : « *c'est un bon moyen pour celui qui veut se reconvertir* ».

Pour cette proportion non négligeable de salariés souhaitant accéder à une mobilité professionnelle et/ou géographique (nombre de salariés parisiens ont déménagé en province), la RC est alors vécue comme une aubaine. La manne financière issue de l'indemnité de rupture permet à certains de s'installer à leur compte et les indemnités-chômage de sécuriser leur création d'entreprise et donc leur trajectoire.

3.3.3.5. Un dispositif plus neutre et moins destructeur

Les interviewés ont souvent expliqué que la rupture conventionnelle est connotée moins négativement qu'une démission, mais surtout qu'un licenciement au sens où elle « *nuit à l'image de la personne* ». Cette connotation plus neutre se retrouve tant d'un point de vue individuel (le salarié part sans reproches sur son travail effectué) que collectif (pour le futur employeur, le salarié est parti sans faute grave ou sans conflit). Voici plusieurs citations qui illustrent cet argument :

- chef d'équipe dans le transport : « *c'est une très bonne chose, ça met de la souplesse parce que, qu'est-ce qu'on fait sinon, on se fait licencier et le futur patron demande… Le licenciement, c'est toujours mal vu, alors qu'une rupture conventionnelle… Négocier son départ, c'est mieux* ».

- agent logistique de distribution : « *je regrette rien parce qu'il n'y avait pas d'autres solutions. Je suis partie de mon plein gré, on va dire. Je préfère être licenciée comme ça que pour un licenciement sec ou pour faute grave. Moi, j'étais toujours travailleuse, on n'a jamais rien eu à me reprocher. Donc je suis partie le cœur propre et les mains propres* ».

- responsable service administratif et commercial : « *oui, j'ai été contrainte à partir, mais en rupture conventionnelle c'est mieux. C'est plus facile pour retrouver du travail et moi-même, je suis plus à l'aise qu'avec un licenciement. L'ouverture de droits aux Assedic pendant trois ans, c'est quelque chose de très fort et ça fait un très gros montant, c'est quelque chose de très positif dans la rupture conventionnelle. Juridiquement et psychologiquement, c'est moins compliqué qu'un licenciement dans le cas où c'est l'employeur qui demande. Ma grosse question, c'était de me dire, si je refuse qu'est-ce qu'il se passe ? On m'a répondu que je ne pouvais pas, enfin si, je pouvais refuser, mais alors on me licenciait. Comme c'était plus serein comme ça… C'est vraiment la raison pour laquelle je l'ai accepté. Le terme de licenciement est quand même négatif, on reste pas sur une bonne idée. J'ai été décontenancée, j'ai été déstabilisée parce que j'espérais finir là. Dans mon cas, c'est comme un licenciement malgré tout, mais c'est psychologiquement moins dur à supporter quand ça se déroule comme ça… C'est pas moi qui étais demandeur, donc c'est comme un licenciement, mais psychologiquement, c'est moins dur qu'un licenciement. Là, je pars en me disant que je n'étais pas demandeur, mais au moins il n'y a pas eu de confits et on ne m'a pas reproché de ne pas bien travailler. Donc, même pour retrouver un travail, je suis plus à l'aise que si j'avais été licenciée. Si je dis que j'ai été licenciée et qu'il a fallu que je cherche les fautes, ils vont me rire au nez* ».

- directrice industrielle : « *c'est monstrueux les procédures à chercher des fautes sur un salarié*

pour le licenciement (...) Quand la rupture est inévitable, le licenciement est un habillage juridique, c'est de l'hypocrisie ».

- vendeuse à temps partiel : « *quand on est licencié, on a l'impression d'être humilié. J'aurais plus eu du mal à me reconstruire si j'étais licenciée (...) La rupture conventionnelle m'a permis de me dire, j'ai une échappatoire par rapport à cette humiliation de licenciement et je peux me reconstruire* ».

3.3.3.6. Modernisation du droit du travail

Une cadre a précisé que la rupture conventionnelle est, selon elle, une manière de règlementer et de moderniser le licenciement avec transaction :

- ingénieur-logiciels : « *j'ai l'impression qu'une rupture conventionnelle, c'est une modernisation de la transaction, sauf qu'elle est régie par l'inspection du travail. C'est une bonne chose parce que ça règlemente un peu la transaction qui est un peu bateau* ».

Elle évite également les « faux » licenciements pour abandon de poste :

« *Aujourd'hui, personne n'est asservi à quelqu'un (...) Chacun a la liberté d'aller où bon lui semble (...) Avant la RC, les licenciements pour abandon de poste existaient, donc en fait la RC n'a fait que mettre les choses à jour (...) On ne peut pas empêcher quelqu'un de partir, s'il a envie de partir* ». Effectivement, la salariée qui souhaite partir pour s'occuper de son fils polyhandicapé déclare que, si son employeur ne lui avait pas accordé la RC, elle ne se serait pas présentée à la date de fin de congés et aurait été licenciée pour absences injustifiées.

En somme, les opinions portées sur le dispositif de rupture conventionnelle sont globalement très positives (« *la meilleure des solutions* », « *la solution idéale* ») ou plutôt positives (« *la moins pire des solutions* »). La quasi-totalité des avis converge vers le sentiment que cette nouvelle forme de rupture « à l'amiable » est un très bon outil, une bonne solution, rapide et simple où les deux parties ressortent gagnantes, à condition cependant qu'elles soient toutes deux d'accord et que la procédure soit établie dans les règles.

En outre, les salariés ressortent financièrement avantagés. Ils ont en effet l'assurance de bénéficier d'une part, de l'indemnité de départ – dont le montant doit au minimum être égal à l'indemnité légale de licenciement – et d'autre part, des allocations-chômage, une condition essentielle pour la majorité des salariés dans l'acceptation de leur départ. Cela est d'autant plus vrai pour les enquêtés mariés ou ayant des enfants à charge. Dans ce cas plus qu'un autre, l'idée de quitter un emploi sans assurer derrière un minimum de ressources financières n'est pas concevable. On peut en effet aisément supposer que le départ n'a pas les mêmes effets selon que la personne vit seule ou non ; dans le deuxième cas, des négociations et des discussions ont alors lieu avec le conjoint pour décider de la meilleure décision à prendre.

Au total, le salarié part le plus souvent soulagé et satisfait de la procédure, chose d'autant plus vraie si ce dernier est dans une situation de souffrance au travail (« *moi, je voulais sortir du calvaire* » ; « *c'était devenu invivable (...), je n'en pouvais plus* » ; « *c'était pas supportable avec lui [son supérieur]* » ; « *ça devenait ingérable (...), ça n'était plus possible, je n'allais pas tenir* »). La rupture conventionnelle représente donc une issue de secours que le salarié, très souvent non conseillé et non représenté, se hâte d'accepter sans prendre bien souvent le temps (par ignorance ou par résignation) de négocier son indemnité de départ.

Partie 4

L'EXPLOITATION DES ENTRETIENS

À l'issue de l'analyse juridique des modèles de rupture, nous disposons de sept configurations types : la démission, la prise d'acte, la résiliation judiciaire, le licenciement économique individuel ou collectif, le plan de départ volontaire ou le licenciement pour motif personnel. Pour analyser les entretiens, nous procèderons en trois temps : nous présenterons d'abord la méthode d'analyse des cas (A). Puis nous donnerons les classements issus de l'analyse en composantes principales (ACP), après contrôle des discordances entre classification automatique et le codage manuel (B). Enfin, nous illustrerons chacune de ces classes par les cas les plus typiques (C).

1. CONSTRUCTION DES CONFIGURATIONS TYPES

Pour appliquer les sept modèles à nos cas, nous avons préparé une grille de codage, comportant quarante et un indicateurs dichotomiques (oui/non). Ces modalités renseignent sur les circonstances, les modalités et les conséquences de la rupture conventionnelle. Chaque configuration type est codée à l'aide de ces indicateurs, conformément à la répartition ci-dessous.

Tableau 13. Les configurations types

	DEM	PRI	RES	LEI	LEC	PDV	LMP
L'entreprise connait des difficultés	Non	**non**	oui	**Non**	oui	Non	Non
L'entreprise a réduit ses activités	Non	**non**	oui	**Non**	oui	Oui	Non
L'entreprise a réduit ses effectifs	Non	non	non	Non	**oui**	**Oui**	Non
L'entreprise a changé de management	Non	**oui**	non	**Oui**	oui	Oui	Non
L'entreprise est en restructuration	Non	non	non	oui	**oui**	**Oui**	Non
Le salaire diminue	Non	**non**	oui	**non**	oui	Non	Non
Le salaire stagne	Oui	non	non	**oui**	oui	Non	Non
Les horaires diminuent	Non	non	oui	**oui**	**oui**	**Oui**	Non
Des primes ou des salaires pas versées	Non	**non**	oui	**non**	non	Non	Non
L'employeur est satisfait de mon travail	Oui	non	non	oui	oui	Oui	Non
salarié satisfait de mon travail	Oui	non	non	oui	oui	Oui	Non
Plusieurs arrêts maladie	Non	**oui**	non	non	non	Non	Oui
Conditions de travail modifiées	Non	**oui**	non	non	non	Non	Non
Mauvaise ambiance générale	Non	**oui**	**oui**	non	oui	Oui	**Non**
Veut changer d'entreprise ou d'activité	**Oui**	non	Non	non	non	Oui	Non
Désire cesser son activité	**Oui**	non	Non	non	non	Non	Non
Difficultés personnelles	Oui	oui	**oui**	non	non	Non	**Non**
Désire conserver son emploi	**Non**	oui	oui	oui	oui	Non	Oui
Rupture proposée par l'employeur	Non	non	non	oui	oui	Oui	Oui
Rupture autre que RC	Non	non	**non**	non	non	non	**Oui**
RC proposée par l'employeur	**Non**	oui	oui	oui	oui	oui	Oui
Indemnités minimales	Oui	oui	oui	oui	**non**	**non**	Oui
Fortes indemnités, gratification	Non	non	non	Non	**oui**	**oui**	Non
Indemnités négociées	Non	non	non	non	**oui**	**oui**	Non
Indemnités confidentielles	Non	non	non	Non	**oui**	**Oui**	Non
Employeur veut départ immédiat	Non	non	**non**	Oui	**oui**	**Oui**	**Oui**
Salarié veut départ immédiat	Oui	oui	non	Non	non	Non	Non
Le salarié a un projet professionnel	**Oui**	non	non	Non	non	oui	Non
Le salarié a retrouvé un emploi	**Oui**	non	non	Non	non	non	Non
Le salarié est en formation	Oui	non	non	non	oui	oui	Non
Le salarié crée son entreprise	**Oui**	non	non	Non	non	oui	Non

Le salarié est au chômage	**Non**	oui	oui	Oui	oui	oui	Oui
Emploi maintenu, mêmes conditions	Oui	**non**	non	**Non**	non	non	Oui
Emploi maintenu avec salaire inférieur	Non	non	**non**	Non	non	non	**Oui**
Emploi supprimé, tâches redistribuées	Non	non	non	Oui	**oui**	**oui**	Non
Emploi supprimé, tâches supprimées	Non	non	non	Oui	**oui**	**oui**	Non
Avis positif sur RC	Oui	**oui**	**oui**	**Non**	oui	oui	**Non**
Avis négatif sur RC	Non	**non**	**non**	**Non**	non	non	**Oui**
Serait parti même sans RC	Oui	oui	non	Non	non	non	Non
Regrette d'être parti	Non	**non**	non	Non	non	non	**Oui**
Bonnes relations ancien employeur	Oui	non	non	Oui	non	oui	Non

Nous avons soumis ces configurations à une première analyse en composantes principales. Trois dimensions se dégagent.

Tout d'abord, l'analyse fait apparaître une nette opposition entre deux formes de **licenciement économique (licenciement économique collectif** (LEI) et son avatar le **plan de départ volontaire** (PDV), et l'ensemble des autres. La distance entre ces deux configurations (en jaune dans le tableau) est faible. Elles ne se distinguent entre elles que par huit dimensions sur les quarante et un de l'analyse. Ensemble, elles se caractérisent principalement (en gras dans le tableau), par rapport aux autres, sur différents critères : par la suppression du poste à la suite de la RC (les tâches peuvent être supprimées ou redistribuées), par d'autres suppressions de postes, par la restructuration en cours de l'entreprise, par le fait que l'indemnité soit négociée, son montant supérieur au niveau légal, (une véritable gratification souvent), avec demande de confidentialité par rapport aux collègues. Des réductions d'horaires peuvent également se rencontrer.

La deuxième distinction porte sur la **démission** (DEM) qui se caractérise principalement, par rapport aux autres configurations de rupture, par le fait que le salarié voulait quitter son poste, changer d'entreprise et même d'activité, avec un projet de reconversion professionnelle ou de création d'entreprise ; est également caractéristique le fait que le salarié soit en emploi et pas au chômage au moment de l'entretien, quelques mois après la RC.

La troisième dimension oppose le **licenciement pour motif personnel** (LMP) à la **résiliation judiciaire** (RES). Du côté du licenciement pour motif personnel, sont caractéristiques le départ immédiat du salarié du fait de l'employeur, l'avis négatif du salarié sur la RC et le regret de l'avoir acceptée, le remplacement du salarié dans le même emploi mais avec un salaire moindre. À l'opposé, du côté de la « résiliation judiciaire », la dégradation de l'ambiance au travail, le fait que l'employeur ne souhaite pas le départ immédiat, qu'il n'ait pas proposé d'autre mode de rupture, et l'avis positif sur la RC comme mode de rupture.

Les deux dimensions suivantes, de moindre ampleur, rapprochent puis opposent **prise d'acte** (PRI) et **licenciement économique individuel** (LEI). Ces deux modes de ruptures se ressemblent (quatrième dimension), par rapport aux autres, par le changement de management dans l'entreprise, la modification des conditions de travail, l'absence de difficultés économiques et d'emploi dans l'entreprise, pas de diminution des horaires, pas de problèmes de versement de primes, et une RC qui ne suscite ni regret ni avis négatif. Ils sont opposés, cinquième dimension, par l'appréciation négative des conditions et de l'ambiance de travail, du côté de la prise d'acte, et par des problèmes de rémunération (stagnation du salaire, réduction des horaires, non versement de primes), du côté du licenciement économique individuel.

Plus globalement, les sept configurations se présentent dans un système d'opposition en trois grands types :

- le licenciement économique (individuel et collectif) et le plan de départ volontaire ;
- le licenciement pour motif personnel, la prise d'acte et la résiliation judiciaire ;
- la démission.

C'est le « meilleur » regroupement en trois parties des sept configurations de départ. On obtient une partition en quatre en isolant le licenciement pour motif personnel de la prise d'acte et de la résiliation juridique.

2. LES VARIABLES DANS LES CENT UN ENTRETIENS : MÉTHODE ET RÉSULTATS

Chaque entretien a été codé par les chercheurs à l'aide des quarante et un indicateurs. Pour chaque entretien, les chercheurs ont proposé au surplus un classement dans une configuration type. Les entretiens codés ont ensuite été soumis à une ACP, qui a réalisé des classements dans les configurations typiques, avec des distances plus ou moins grandes.

Nous présenterons d'abord les résultats bruts par indicateur (a). Puis nous procéderons à l'analyse des classes, après contrôle par les chercheurs (b). Enfin, nous vérifierons si ces classements varient selon les départements (c).

a- Fréquence des indicateurs

Tableau 14

Indicateur	alias	nombre de « oui » sur les 101 cas
L'entreprise connait des difficultés	ENTREP_diff	28
L'entreprise a réduit ses activités	ENTREP_redu	33
L'entreprise a réduit ses effectifs	ENTREP_supp	44
L'entreprise a changé de management	ENTREP_mana	40
L'entreprise est en restructuration	ENTREP_rest	23
Le salaire diminue	SALAIR_dimi	4
Le salaire stagne	SALAIR_stag	**69**
Les horaires diminuent	SALAIR_redu	13
Des primes ou des salaires pas versées	SALAIR_vers	14
L'employeur est satisfait de mon travail	APPREC_empl	57
salarié satisfait de mon travail	APPREC_sala	50
Plusieurs arrêts maladie	APPREC_mala	17
Conditions de travail modifiées	APPREC_modi	43
Mauvaise ambiance générale	APPREC_ambi	52
Veut changer d'entreprise ou d'activité	POURSU_chan	51
Désire cesser son activité	POURSU_cess	14
Difficultés personnelles	POURSU_diff	18
Désire conserver son emploi	POURSU_cons	52
Rupture évoquée par l'employeur	RUPTUR_empl	57
Rupture autre que RC	RUPTUR_norc	19
RC « proposée » par l'employeur	RCRCRC_empl	**61**
Indemnités minimales	INDEMN_mini	**74**
Fortes indemnités, gratification	INDEMN_grat	11
Indemnités négociées	INDEMN_nego	22
Indemnités confidentielles	INDEMN_conf	6
Employeur veut départ immédiat	CESIMM_empl	44
Salarié veut départ immédiat	CESIMM_sala	38
Le salarié a un projet professionnel	SITPRO_proj	36
Le salarié a retrouvé un emploi	SITPRO_empl	21
Le salarié est en formation	SITPRO_form	15
Le salarié crée son entreprise	SITPRO_crea	26
Le salarié est au chômage	CHOMAG_oui	**74**
Emploi maintenu, mêmes conditions	EXEMPL_mase	44
Emploi maintenu avec salaire inférieur	EXEMPL_masi	16
Emploi supprimé, tâches redistribuées	EXEMPL_sure	15
Emploi supprimé, tâches supprimées	EXEMPL_susu	24

Avis positif sur RC	AVISRC_posi	**84**
Avis négatif sur RC	AVISRC_nega	16
Serait parti même sans RC	AVISRC_part	35
Regrette d'être parti	AVISRC_regr	**4**
Bonnes relations ancien employeur	RELAEX_bonn	40

Sur les cent un salariés enquêtés après une RC, quatre-vingt quatre ont un avis favorable sur leur propre RC, même si certains sont plus critiques sur l'usage qui peut ou pourrait être fait de cette nouvelle modalité de rupture de CDI par d'autres employeurs ou pour d'autres types de salariés. Trente cinq salariés auraient quitté leur emploi même sans RC et seulement quatre regrettent d'être partis en RC. Pourtant, soixante-quatorze sont au chômage au moment de l'enquête (ou ont connu une période de chômage de plusieurs mois). La RC est « proposée » par l'employeur dans soixante et un cas enquêtés ; en amont, la rupture a été abordée en premier par l'employeur dans cinquante-sept cas (avec une autre modalité dans dix-neuf cas). Cependant, l'employeur était satisfait du travail de son salarié dans cinquante-sept cas. Mais le salaire et plus largement la carrière stagnaient dans soixante-neuf cas de RC.

Du point de vue de la convention de rupture, soixante-quatorze salariés ont eu des indemnités minimales ; les gratifications n'ont concerné que onze salariés, souvent des cadres dirigeants. Les indemnités n'ont été négociées que dans vingt-deux cas.

Le poste est maintenu dans soixante cas, le plus souvent (quarante-quatre contre seize) dans les mêmes conditions. Lorsque le poste est supprimé (trente-neuf cas), les tâches sont également supprimées dans vingt-quatre cas.

b- Les classements et leur contrôle

Un premier classement des entretiens a été effectué par l'ACP. Nous avons ensuite procédé à un pointage des classements de l'ACP avec nos propres suggestions, pour vérifier la cohérence. Dans un peu moins du tiers des cas (vingt-neuf), les classements automatiques et les classements « manuels » ne coïncidaient pas. Ces cas ont été réexaminés collectivement pour comprendre les divergences, et arrêter un classement. De telles divergences ne sont pas surprenantes, compte tenu du fait qu'au cours des entretiens, les salariés apportent des informations qui viennent nuancer l'interprétation des événements, notamment sur l'imputation de la rupture. On peut le voir dans l'exemple suivant.

> ***RC n° 13, [homme, 45-50 ans, salaire dans le dernier quintile, deux ans d'ancienneté, forte indemnité de rupture]*** : *Un cadre diplômé et expérimenté est embauché dans un groupe multinational. Il se rend compte rapidement que l'activité réalisée en France allait être stoppée (manque de rentabilité). Il se fait confirmer la préparation d'un plan social, trouve un autre travail et propose alors à la direction de partir en disant qu'il pressentait une restructuration. Il les a convaincus d'accepter une rupture conventionnelle (« une personne de moins à gérer » pour le plan social à venir) et obtient trois mois de salaire de prime de rupture, dix fois le montant de l'indemnité légale.*

Cet entretien, codé selon les quarante et un indicateurs, se rapproche d'un modèle de « démission » et n'est proche d'aucun autre. Pourtant, la décision de partir tient à des événements qui sont de nature économique, et le codeur l'avait plutôt classé dans ce modèle. Le classement « machine » a été confirmé après nouvel examen des échanges avec l'enquêteur, dans la mesure où le salarié est resté maître de la rupture, en anticipant largement le risque de PSE. Si la RC n'avait pas existé, le salarié aurait démissionné, puisqu'il avait trouvé un nouvel emploi. La RC lui a permis d'obtenir une indemnité à laquelle il n'aurait pas eu droit.

Un autre entretien, la RC n°4, illustre un cas de reclassement « manuel » du fait de la complexité de la situation du salarié dans l'entreprise. Le codage automatique le plaçait en démission, mais les distances avec la démission, la prise d'acte et le licenciement économique (individuel) étaient comparables. Après réexamen, ce cas a été classé en prise d'acte ….

Entretien n° 4 ***[homme, 50-55 ans, salaire dans le deuxième quintile, neuf ans d'ancienneté, représentant du personnel] :*** *Le salarié est employé dans un centre d'appel où l'ambiance de travail est « lamentable ». Pas d'augmentation de salaire. Il est actif comme délégué du personnel dans un contexte de baisse d'activité (perte d'un gros client) et conteste des licenciements. Il s'estime victime d'attaques de la direction pour le déconsidérer (qui suscite des accusations de racisme), au point d'en être psychologiquement affecté (troubles de la parole). Après plusieurs années de rapports difficiles avec les supérieurs hiérarchique, il prend l'initiative de la rupture (« la seule solution était de partir »), comme avant lui un autre représentant du personnel. Pour obliger l'employeur à négocier le montant de l'indemnité de rupture, il menace de porter plainte contre l'entreprise et obtient finalement l'équivalent de dix mois de salaire. L'inspection du travail a demandé à rencontrer les parties pour vérifier que l'entreprise n'avait pas fait pression pour le faire partir (sic). Sa santé s'est améliorée depuis son départ de l'entreprise, il est rassuré par le fait de toucher des allocations-chômage. Au moment de l'enquête, il est en CDD pour cinq mois et il calcule qu'il lui faut encore sept ans pour partir en retraite à taux plein.*

À l'issue de ces arbitrages, le classement de douze cas opérés par le logiciel été confirmé, tandis que l'examen de dix-sept autres cas a conduit à une modification du classement. Ces déplacements sont de plus ou moins grande ampleur. La moitié des réaffectations s'opère à l'intérieur d'un même « bloc » d'imputation de la rupture : trois rentrent dans le groupe des ruptures « à l'initiative du salarié », six dans celui des ruptures à l'initiative de l'employeur. Les huit autres modifications opèrent des déplacements plus importants, d'une imputation de l'initiative du salarié vers celle de l'employeur. En revanche, aucune modification n'a été réalisée dans l'autre sens, de l'initiative de l'employeur à celle du salarié. À l'issue de ces opérations de vérification, nous avons obtenu un classement final, présenté dans le tableau ci-dessous.

Tableau 15. Les classements après contrôle

	DEM.	PRI.	RES.	LEI.	LEC.	PDV	LMP.	**Total final**
Démission	23	1	-	-	-	-	-	**24**
Prise d'acte	2	25	-	-	-	-	-	**27**
Rés. judiciaire	1	-	5	-	-	-	-	**6**
Lic. éco. individuel	-	-	2	16	-	-	-	**18**
Lic. éco. collectif	-	2	-	-	6	-	1	**9**
Plan départ volont.	1	-	-	-	-	2	-	**3**
Lic. motif perso.	-	4	1	2	-	-	7	**14**
Total (avant correction)	27	32	8	18	6	2	8	**101**

Le résultat brut est le suivant : vingt-sept RC se rapprochent d'une prise d'acte, vingt-quatre de la démission, dix-huit du licenciement économique individuel, quatorze du licenciement pour motif personnel, neuf du licenciement économique collectif, six de la résiliation judiciaire et trois du plan de départ volontaire. La moitié des cent une RC enquêtées est ainsi rapprochée des modalités de rupture à l'initiative du salarié, avec une légère prédominance de la prise d'acte. Les cinquante autres RC résultent d'une l'initiative de l'employeur, licenciement économique individuel et licenciement pour motif personnel essentiellement (pour les deux tiers).

c- Le classement des entretiens dans les départements

Nous avons cherché à savoir si les classements variaient suivant les départements, sachant que les entreprises dans lesquelles travaillaient les salariés enquêtés sont sensiblement plus grandes en Île-de-France : treize et quatorze d'entre elles ont cinquante salariés et plus, ce qui n'est le cas que de six, sept et huit entreprises des autres départements. Les différences en termes de forme juridique sont également sensibles : les SA sont majoritaires dans l'échantillon francilien au détriment des SARL.

Pourtant, le classement varie peu selon les départements, comme on peut le voir dans le tableau ci-dessous.

Tableau 16. Les modèles dans les départements

	Doubs	Gironde	Yvelines	Tarn	Hauts-de-Seine	Total
Démission	4	5	4	6	5	24
Prise d'acte	6	6	5	6	4	27
Résiliation judiciaire	2	0	1	0	3	6
Lic. éco. individuel	6	3	3	3	3	18
Lic. éco. collectif	0	1	3	2	3	9
Plan départs volontaires	0	1	0	0	2	3
Lic. motif personnel	3	4	3	3	1	14
Total	21	20	20	20	20	101

Les variations sont faibles entre les départements : de neuf à douze pour les RC à l'initiative du salarié et de huit à onze pour celles qui sont à l'initiative de l'employeur. Les entretiens réalisés en Île-de-France et dans les autres départements manifestent une tonalité différente, mais ne conduisent pas à des types de RC sensiblement différents. Quelques RC supplémentaires « à l'initiative de l'employeur » sont relevées dans les départements de province (dix, onze et douze) par rapport aux départements d'Île-de-France (neuf et neuf).

Après correction des rapprochements automatiques, nous avons réparti les modèles selon les quarante et un indicateurs. Le tableau ci-dessous donne les occurrences du OUI par indicateur (en ligne) et par configurations rapprochées (en colonne).

Tableau 17. Les indicateurs selon les cas

	DEM	**PRI**	**RES**	**LEI**	**LEC**	**PDV**	**LMP**
NOMBRE DE CAS	**24**	**27**	**6**	**18**	**9**	**3**	**14**
L'entreprise connait des difficultés	2	**4**	2	**8**	8	1	3
L'entreprise a réduit ses activités	2	**6**	3	**9**	7	2	4
L'entreprise a réduit ses effectifs	6	10	3	8	**8**	**2**	7
L'entreprise a changé de management	3	**14**	2	**7**	6	3	5
L'entreprise est en restructuration	2	4	0	5	**7**	**2**	3
Le salaire diminue	0	**0**	2	**2**	0	0	0
Le salaire stagne	17	22	4	**10**	7	1	8
Les horaires diminuent	0	6	2	**5**	**0**	**0**	0
Des primes ou des salaires pas versées	0	**5**	3	**4**	1	0	1
L'employeur est satisfait de mon travail	20	8	2	14	5	2	6
salarié satisfait de mon travail	16	6	1	13	4	1	9
Plusieurs arrêts maladie	1	**7**	1	2	1	0	5
Conditions de travail modifiées	5	**19**	2	9	3	1	4
Mauvaise ambiance générale	3	**21**	**3**	5	7	2	**11**
Veut changer d'entreprise ou d'activité	**19**	17	3	3	2	3	4
Désire cesser son activité	**6**	6	0	1	1	0	0
Difficultés personnelles	5	5	**0**	3	2	0	**3**
Désire conserver son emploi	**0**	13	3	16	8	0	12
Rupture proposée par l'employeur	3	12	3	17	9	0	13
Rupture autre que RC	3	2	**0**	3	5	0	**6**
RC proposée par l'employeur	**5**	14	3	17	9	2	11
Indemnités minimales	22	20	6	14	**0**	**1**	11
Fortes indemnités, gratification	1	3	0	1	**5**	**1**	0
Indemnités négociées	1	6	1	2	**6**	**2**	4
Indemnités confidentielles	1	2	0	0	**3**	**0**	0

Employeur veut départ immédiat	4	10	**0**	12	**7**	**0**	**11**
Salarié veut départ immédiat	11	17	2	3	1	1	3
Le salarié a un projet professionnel	**21**	7	0	4	1	2	1
Le salarié a retrouvé un emploi	**9**	4	1	5	0	1	1
Le salarié est en formation	4	6	0	2	0	0	3
Le salarié crée son entreprise	**13**	6	1	1	1	2	2
Le salarié est au chômage	**14**	20	5	14	9	1	11
Emploi maintenu, mêmes conditions	14	**15**	1	**2**	0	1	11
Emploi maintenu avec salaire inférieur	4	4	**1**	2	2	1	**2**
Emploi supprimé, tâches redistribuées	3	4	0	5	**3**	**0**	0
Emploi supprimé, tâches supprimées	3	1	1	13	**4**	**1**	1
Avis positif sur RC	24	**25**	**4**	**11**	3	3	**12**
Avis négatif sur RC	1	**2**	**1**	**3**	4	0	**5**
Serait parti même sans RC	14	12	2	0	1	2	4
Regrette d'être parti	0	**0**	0	1	2	0	**1**
Bonnes relations ancien employeur	17	7	0	9	2	2	3

Dans plus de la moitié des cas de RC qui se rapprochent de la démission et dans un peu moins de la moitié des cas proches d'une prise d'acte, le salarié serait parti même en l'absence de RC, respectivement quatorze sur vingt-quatre et douze sur vingt-sept. Ce n'est le cas que neuf fois dans les cinquante autres cas.

3. LE CLASSEMENT DES ENTRETIENS : CASUISTIQUE

Les configurations seront illustrées par des cas typiques, que nous avons sélectionnés à partir de la classification automatique révisées. Les cas sont résumés et sont assortis d'un bref commentaire. Les retranscriptions figurent en annexe du présent rapport.

Nous regrouperons d'abord les cas de rupture à l'initiative des employeurs (a), puis les ruptures initiées par les salariés (b).

a- Des employeurs qui veulent la rupture

1-La proximité de la RC avec le **licenciement économique collectif (LEC)** est bien illustrée dans deux cas, les RC n° 5 et n° 81.

> RC n° 5 ***[femme, 50-55 ans, salaire dans le quatrième quintile, trois ans d'ancienneté, très forte indemnité]*** : *employée administrative dans une société de gestion comptable et marketing spécialisée, elle assiste au développement des difficultés économiques de son entreprise qui passe de cent à cinquante salariés en quatre ans, sans aucun licenciement économique. C'est la rupture conventionnelle qui est proposée par la direction qui écarte le recours au licenciement économique et qui propose d'emblée une prime de rupture d'un montant sensiblement plus important que le minimum légal. Pendant le délai de rétraction dont elle a découvert l'existence sur internet, elle a pris contact avec l'inspection du travail (« pas très intéressée par son cas ») puis avec un avocat qui l'a aidée à obtenir le doublement du montant proposé initialement de la prime de rupture. Elle a voulu « se défendre » devant la violence de la rupture alors qu'elle était irréprochable au travail, marquer qu'elle n'était pas d'accord, sans penser pouvoir rester dans l'entreprise. C'est la première fois, depuis trente-cinq ans qu'elle travaille, qu'elle se trouve au chômage (elle découvre le délai de carence lié au montant de la prime de rupture). Elle est en difficulté, sans emploi au moment de l'entretien, et avec l'impression de ne savoir rien faire : « je suis blessée et je le suis encore ».*

La salariée semble penser qu'un licenciement économique lui aurait permis de mieux vivre la situation en indiquant clairement l'origine de la rupture. Pour la salariée, avec la RC, la « responsabilité » de la rupture semble partagée entre l'employeur et le salarié, ce qu'elle conteste absolument. De plus, les conséquences de cette rupture subie et brutale sont catastrophiques ; pour la salariée, ce

sont trente-cinq années d'investissement dans le travail qui lui semblent réduites à rien ; elle ne sait pas les valoriser sur le marché du travail.

Cas n° 81 *[Homme, 22 ans, salaire au troisième quintile, ancienneté de dix mois, neuf fois l'indemnité légale]* : *Le salarié est recruté dans une entreprise de nettoyage en mars 2010. En octobre 2010, cette entreprise perd un important marché et est donc contrainte de réduire drastiquement les effectifs, mais ne souhaite pas procéder à des licenciements économiques collectifs pour une raison juridique précise : l'entreprise a un pic d'activité saisonnier important pendant lequel elle doit embaucher des intérimaires. Or, elle ne pourra plus embaucher de travailleurs en intérim si elle procède à des licenciements économiques collectifs.*

L'entreprise réduit effectivement ses effectifs : de quinze salariés en mars 2010, l'entreprise est passée à six salariés à la date de l'entretien avec le salarié (printemps 2011). Tous les départs se sont faits par rupture conventionnelle.

Le salarié est un des premiers à partir, et, à la différence des autres salariés qui négocient sous les conseils d'un représentant du personnel, il négocie lui-même directement et en secret avec l'employeur sa rupture conventionnelle. Bien qu'ayant une faible ancienneté, il obtient une prime extra légale importante, qui prend ici la forme d'un véhicule usagé appartenant à l'entreprise qu'il souhaite récupérer.

Nous avons ici un cas pur de *rupture conventionnelle licenciement économique collectif*. À la suite de la perte du client le plus important de la société (perte de marché), l'entreprise doit rapidement réduire les effectifs. Il devait donc s'agir d'un licenciement économique collectif lié selon les circonstances, soit à une difficulté économique, soit à une réorganisation consécutive à une sauvegarde de la compétitivité de l'entreprise. Le choix des ruptures conventionnelles collectives s'explique par une seule raison : l'entreprise a besoin d'intérimaires. Les salariés sont informés du motif économique et du caractère collectif des ruptures, mais sont résignés à la perte de leur travail. Les plus avertis négocieront la rupture et obtiendront une indemnité plus élevée, moyennant une certaine sécurité juridique. Il n'est pas étonnant que le salarié ait une très bonne appréciation de la rupture conventionnelle, d'autant que le bénéfice d'allocations-chômage lui permet de préparer sa réinsertion professionnelle. Il faut cependant noter que, dans cette affaire, tous les salariés ne semblent pas avoir eu la même possibilité de négocier des indemnités supra légales ou conventionnelles.

- Les RC n° 25 et n° 40 sont également typiques du licenciement collectif pour motif économique, tout en comportant une dimension plus « individualisée » que le cas précédent. En effet, des « reproches » sont adressés au salarié pour justifier son départ.

RC n° 25 [***Homme, salaire au cinquième quintile, ancienneté de deux ans, double de l'indemnité légale***] : *consultant dans une société de services : nombreux cas de RC et vague de licenciement économique après le départ de Mr U. Nombreux conflits. À l'annonce des mauvais chiffres d'affaires du premier semestre 2010, Mr U. est convoqué le lendemain et son directeur technique lui dit : « on a décidé de se séparer de toi » (Mr U. pense que cette décision vient de la direction générale). Il accepte de façon contrainte ce départ, mais veut en négocier les modalités ; il propose alors le licenciement économique. Il a rendez-vous le lendemain (de façon informelle) avec une personne des ressources humaines qui lui propose la RC. Il a accepté de façon contrainte la RC, car sa direction n'envisageait pas le licenciement économique.*

RC n° 40 ***[Homme, salarié protégé, rupture homologuée, cinquième quintile, trois ans d'ancienneté, quatre fois l'indemnité légale]*** : *Entreprise de e-commerce qui est née en 2005. L'activité et les effectifs de cette* start-up *se sont accrus jusqu'en 2008, allant jusqu'à cent vingt salariés. Mais à partir de 2009, la logistique a été sous-traitée et les effectifs ont commencé à décroître (passant à quatre-vingts salariés) à cause de problèmes de gestion. Suite à trois vagues de licenciements économiques, l'entreprise ne compterait aujourd'hui qu'une vingtaine de salariés ; elle serait sur le point de fermer. Cinq RC avaient été faites avant celle de Mme S. Elle était responsable administrative et financière depuis 2007. Sa charge de travail très conséquente et son fort investissement au travail (8 h 00-20 h 00 et parfois le week-end-end) ne lui posaient pas problème, elle était également satisfaite de son activité et de son salaire (quatre mille euros bruts mensuels avec une prime annuelle non contractuelle). En revanche, elle subissait des conflits récurrents avec sa direction. En septembre 2010, à la suite de son congé CIF (master audit contrôle de gestion), le PDG et le DG la convoquent pour son entretien annuel durant lequel ils la contraignent à partir. En effet, ils lui demandent d'occuper le poste de contrôleur de gestion en plus de celui qu'elle occupait déjà et sans augmentation de salaire. Ils la menacent de rompre le contrat si elle refuse. Selon la salariée, « ils y sont allés au bluff ». Mais en la contraignant à cette « fausse » alternative, « quelque chose étant cassé » et, fatiguée de son fort investissement sans retour, elle souhaite alors partir en RC.*

2- La proximité avec un **plan de départ volontaire** est illustré dans notre enquête par les RC n° 14 et n° 65.

Cas n° 14 ***[femme, 25-30 ans, salaire dans le quatrième quintile, deux ans d'ancienneté, indemnité un peu supérieure au minimum légal]*** : *commerciale dans une agence de publicité (c'est son premier travail après le diplôme), elle assiste rapidement à des conflits au sein de la direction. L'ambiance se dégrade, les difficultés économiques conduisent à des licenciements qui désorganisent le fonctionnement de l'agence. La perte de motivation est générale. Elle aime son travail mais ne voyait pas d'évolution dans une entreprise qui ne parvenait pas à régler ses problèmes internes. Elle parle de sa volonté de partir pour monter son entreprise et sa responsable lui propose une RC. Elle savait qu'il allait y avoir des licenciements, ne se sentait pas concernée et ne voulait pas prendre le risque d'attendre, d'autant plus qu'une personne allait arriver sur le même type de poste et qu'elle allait être alors de trop. Elle n'a pas négocié sa prime, a fait relire la RC au représentant du personnel. Elle a eu le minimum légal. Elle travaille à monter son projet d'entreprise dans le domaine de la coiffure ; elle a repéré une demande insatisfaite dans le cadre de son ancien travail. Elle pense avoir tiré bénéfice de la rupture conventionnelle ».*

Cas n° 65 ***[Homme, 64 ans, RC homologuée, salaire : cinquième quintile, ancienneté : vingt-cinq ans, indemnité légale]*** : *Le salarié, assez âgé, a une forte ancienneté (vingt-cinq ans) dans l'entreprise (secteur agro-alimentaire), et occupe une place importante et stratégique dans l'organigramme de la société. Même si, d'un point de vue financier, l'entreprise se porte plutôt bien, une restructuration latente s'opère suite à des rachats de concurrents. Les effectifs ont ainsi déjà baissé de cent cinquante à cent dix salariés en quelques années, sans licenciement économique. L'entreprise a été rachetée par une nouvelle équipe dirigeante encore plus préoccupée que l'ancienne par une rentabilité immédiate, et se lance dans une politique de réduction des coûts.*

Le salarié désapprouve cette évolution stratégique, et, de par sa position dans l'entreprise, il se doute qu'une des usines de fabrication devra prochainement fermer. De plus, il arrive à un âge proche de la retraite et se sent un peu fatigué. Il sait cependant que son poste est indispensable pour l'entreprise, et que son employeur n'envisage pas de se séparer de lui. Il propose donc une rupture conventionnelle à son employeur, avec des indemnités assez conséquentes dues à son ancienneté. Après une rapide réflexion, l'employeur accepte la rupture. L'emploi occupé, essentiel au fonctionnement de l'entreprise, ne peut qu'être repris par d'autres salariés, mais à un salaire certainement moindre.

Le second cas est le plus typique d'une *rupture conventionnelle-plan de départ volontaire*. L'entreprise est dans un contexte latent d'économie et de réduction de personnel. La réduction se fait pour l'essentiel par des départs naturels en retraite. Cependant, l'entreprise commence à éprouver le besoin de se séparer plus rapidement de certains salariés. Le salarié interrogé se déclare spontanément comme partant, ce qu'accepte l'employeur. Même si le salarié prend l'initiative de la rupture (ce qui pourrait faire penser à une démission), il y est invité par le contexte économique. Autrement dit, il anticipe une fermeture qu'il considère comme inévitable.

3- Le **licenciement économique individuel** (LEI) se reconnaît particulièrement bien dans deux entretiens : la RC n° 48 et n° 82. Dans deux autres entretiens (RC n° 20 et n° 86), le motif économique se combine avec des éléments individuels.

Cas n° 48, ***[Homme, 54 ans, cuisinier, quatre ans d'ancienneté, salaire : mille deux cents euros nets, indemnité de mille quatre cents euros, égale à l'indemnité légale + trois cents euros hors Cerfa] :*** *Le salarié, cuisinier dans un restaurant-pizzeria a été débauché quatre ans plus tôt par ses employeurs (la nièce du salarié et son mari), qui insistaient pour qu'il vienne travailler chez eux, car ils avaient besoin de quelqu'un diplômé dans la restauration. Un jour de septembre, ils annoncent au salarié que le restaurant est vendu. Quelques jours plus tard, les employeurs proposent la RC au salarié, car le futur patron ne pourra pas le garder « à cause des charges ». Une ou deux semaines après, le nouveau patron potentiel passe une semaine au restaurant, et réaffirme au salarié qu'il ne pourra pas le garder. Bien qu'il n'ait pas envie de partir (il comptait aller jusqu'à la retraite), et soit déçu que les employeurs vendent le restaurant, le salarié cherche à les arranger. Il négocie une prime de trois cents euros en plus de l'indemnité légale, qui n'apparaît pas sur le Cerfa. Étant au contact de ses employeurs au quotidien, il n'y a pas réellement d'entretien. Le salarié est maintenant demandeur d'emploi.*

Il a appris début mai que le restaurant n'a pas été vendu et a recontacté la direction du travail pour expliquer sa situation. Celle-ci lui aurait dit qu'elle n'aurait pas dû homologuer la RC, le futur acquéreur aurait dû reprendre le salarié et le licencier par la suite. Les employeurs auraient caché ce projet de vente à la direction du travail. La direction du travail a conseillé au salarié de saisir les prud'hommes. Le salarié est maintenant demandeur d'emploi. Il pense s'être fait avoir en signant sa RC. La RC est arrangeante, mais le serait plus pour l'employeur.

RC n° 82 ***[Femme, 25 ans, serveuse, cinq ans d'ancienneté, salaire : mille quatre-vingts euros, indemnité : mille trois cent vingt euros, salaires et congés payés : mille deux cents euros] :*** *La salariée est serveuse depuis 2005 dans un bar restaurant qui a été repris en 2008. La nouvelle propriétaire conserve tout le personnel, et augmente*

la durée du travail (de vingt à trente-cinq heures).Les premiers mois, l'ensemble de l'équipe est motivé pour « relancer l'affaire ». Puis, en raison des difficultés financières, l'ambiance se dégrade au quotidien pour la salariée. Elle songe à partir mais ne peut absolument pas assumer financièrement une démission. Début octobre, l'employeur propose à la salariée une réduction horaire à vingt heures, mais elle déclare ne pas pouvoir accepter ce changement de contrat pour des raisons financières. La propriétaire dit comprendre et propose immédiatement (durant ce même entretien) un licenciement économique, acceptée par la salariée. Après entretien de l'employeur avec la comptable du restaurant, cette dernière lui propose une rupture conventionnelle, et lui explique que « c'est un licenciement normal », qu'elle aura droit à « son indemnité de licenciement » mais qu'en échange l'employeur « pouvait réengager à n'importe quel moment quelqu'un si l'activité reprenait » et n'était pas dans l'obligation de justifier le licenciement. La salariée demande pourquoi ne pas faire un licenciement économique qui lui parait plus adapté. L'argument du comptable est la lourdeur administrative d'une telle démarche. Pour elle, financièrement, cela ne changerait rien. La salariée reçoit une « convocation à un entretien préparatoire en vue d'une rupture conventionnelle » antidatée du 1er octobre. Ce document préparé par le comptable est signé par l'employeur et la salariée le jour même. Au cours d'un deuxième entretien, le formulaire Cerfa rempli par le comptable est signé par les deux parties. L'emploi de Mlle X a été supprimé après son départ. Elle sait que la situation financière de son ancienne entreprise s'est aggravée, et que le fonds de commerce est en vente.

Elle s'inscrit au Pôle emploi tout de suite après la RC. Elle envisage de passer le concours d'aide-soignante. Mais devant les difficultés de financement d'une telle formation, elle y renonce. Elle souhaite quitter le domaine de la restauration. Depuis fin avril, Mlle X a trouvé une place de vendeuse en CDI à temps plein dans une boulangerie à mille cinquante euros par mois. Elle est à l'heure actuelle en période d'essai, et gagne cent euros de plus qu'en étant au chômage. Avec le recul, Mlle X dit s'être sentie trahie, et s'est sentie acculée à la démission. Le dispositif de rupture conventionnelle lui semble une bonne chose si le salarié est à l'origine de la démarche. Dans son cas, l'employeur étant à l'initiative, elle a vécu la RC comme un licenciement non déclaré comme tel, « une arnaque cachée ».

Ces deux cas concernent de très petites entreprises du secteur de la restauration, où les salariés sont au contact quotidien de l'employeur. Ils n'ignorent donc rien des projets, ou des difficultés financières que l'entreprise peut connaître, et sont plutôt compréhensifs. Mais comme l'initiative de la rupture départ incombe à l'employeur, ils auraient préféré un licenciement économique. La proposition de RC leur paraît ne pas correspondre à leur situation réelle, et leur laisse un sentiment de dissimulation, voire de fraude, qui les conduits à des appréciations très négatives (« s'être fait avoir », « arnaque) ». Les motifs de l'employeur semblent avoir été d'éviter un affichage du motif économique.

Cas n° 20 ***[homme, 60-65 ans, salaire dans le cinquième quintile, deux ans d'ancienneté, indemnité supérieure au minimum légal]*** : *cadre dirigeant dans une petite société anglaise d'édition spécialisée qui a brutalement perdu son principal client qui doit faire face à de grandes difficultés, il revient à son travail, après six mois d'arrêt-maladie pour une grave opération, dans une entreprise dont l'activité s'est considérablement réduite. Dès son retour, son employeur lui annonce qu'il ne peut plus le garder et lui propose une rupture conventionnelle, ce qu'il a accepté de façon passive, sans négocier ; il est très diminué par les suites de son opération et se préoccupe d'abord de sa santé (il a la possibilité de garder sa mutuelle). Son poste est supprimé. Depuis, il a été reconnu travailleur handicapé et Pôle emploi lui a proposé un contrat d'insertion dans une association (médicale) payé au Smic…*

Cas n° 36 ***[Femme, rupture refusée, cinquième quintile, dix ans d'ancienneté, indemnité légale]*** *: ingénieur logiciel depuis neuf ans, sans évolution de poste. Elle travaille à temps plein avec des horaires « aménagées » : elle commençait très tôt le matin pour finir plus tôt le soir (8 h 00-16 h 00) afin de s'occuper de ses enfants. Elle percevait deux mille cinq cents euros nets ; son salaire a été régulièrement augmenté puisqu'elle a commencé à mille huit cents euros. Elle percevait également annuellement des primes de participation et des « primes vacances ». De façon générale, elle était très satisfaite de ses conditions de travail, de ses relations au travail et de son salaire (« je n'ai jamais eu à me plaindre de cette entreprise », « l'inspection du travail me disait que j'étais à un poste stressant, mais j'ai jamais eu de stress non plus »). Les raisons du départ : ne souhaitant plus habiter à Paris pour des raisons familiales, elle a demandé à être mutée à Toulouse, l'employeur a accepté, mais ils ne lui ont pas trouvé de mission. L'envie de se séparer a émanée des deux parties : la salariée voulait partir puisqu'elle n'avait plus de travail et l'employeur en était évidemment d'accord.*

La RC 20 est proche des deux précédentes du point de vue de la cause économique. Cependant, il existe également une composante individuelle (l'état de santé du salarié). De plus, son statut de cadre dirigeant lui permet d'obtenir une meilleure indemnisation.

La RC n° 36 apparaît comme un cas limite : une mutation en province à la demande du salarié mais pas assez d'activité ; la RC est d'ailleurs refusée et la rupture sera finalement un licenciement pour faute (abandon de poste) qui donne également accès au RAC (régime d'assurance-chômage).

4- Le **licenciement pour motif personnel** est illustré par les RC n°s 21, 26 et 29.

Cas n° 21 *[**Femme, rupture homologuée, quintile 5, neuf fois l'indemnité légale**] : Grande société distributrice de produits chimiques avec des filiales à l'étranger dont quatre-vingt-dix personnes au siège social où elle travaillait en tant que responsable du service administration commerciale depuis huit ans. Pendant la crise, son équipe a fortement diminué passant de treize à huit (non-remplacements des départs), puis est remonté à quatorze. D'autres RC ont eu lieu mais certaines à l'initiative du salarié. Peu de temps avant l'évocation de la RC, son supérieur direct cherche une faute à lui imputer mais il ne trouve pas. Il lui dit alors de réfléchir pendant les vacances à ce qu'elle voudrait faire parce qu'elle va avoir 58 ans. En septembre, son service fonctionne très bien, mais la direction lui a annoncé qu'elle voulait se séparer d'elle. Mme X pense que c'est à cause de son âge et de son salaire très élevé (soixante-cinq mille euros par an et prime importante en fin d'année) ; elle sera d'ailleurs remplacée par une personne plus jeune et nettement moins rémunérée. Deux solutions sont alors envisagées : la RC (Mme R. connaissait le dispositif car une personne de son service l'avait également subi) ou le licenciement, mais n'ayant fait aucune faute cette possibilité est écartée. Mme R. évoque une troisième solution, celle de rester jusqu'à la fin de ses 58 ans (pour avoir sa retraite couverte) dans la mesure où elle ne voulait absolument pas partir. Elle fut donc très surprise et abattue par cette volonté de se séparer d'elle, mais elle a accepté (de façon contrainte) parce qu'elle ne voyait pas d'autre issue et voulait éviter toute forme de conflit. Elle a précisé que, dix ans avant, elle se serait battue et serait allée aux prud'hommes.*

L'entretien 26 est, quant à lui, caractéristique d'un LMP suite à un retour de congé parental :

***Cas n° 26 [Femme, rupture homologuée ; salaire dans le deuxième quintile, ancienneté de neuf ans, indemnité proposée deux fois supérieure à l'indemnité légale**] : cabinet d'expertise en BTP de six salariés. Pas d'évolution des effectifs, mais fort* turn-over *des secrétaires. Mme X. était secrétaire à mi-temps à son arrivée, puis à temps plein, puis à nouveau à mi-temps. Elle a pris deux congés de présence parentale de six mois à un an d'intervalle pour cause d'enfant malade. À son retour, l'ambiance de travail et les relations avec son employeur se sont extrêmement dégradées jusqu'à sa « mise au placard » malgré sa forte implication au travail (heures supplémentaires et travail le samedi). Les tâches peu gratifiantes lui étaient attribuées (travail de frappe et d'archivage) et elle était mise à l'écart du collectif de travail (repas du midi au restaurant sans elle). À cela s'est ajoutée une non-augmentation de salaire : elle percevait environ mille euros nets jusqu'à la fin de son contrat, alors que sa collègue était augmentée régulièrement et percevait des primes. Elle demande alors un entretien avec son employeur pour en discuter, mais les relations au travail se dégradent davantage. Puis, elle se retrouve en arrêt maladie qu'elle prolonge de mois en mois.*

Cas n° 29 *[**Homme, rupture homologuée, troisième quintile, ancienneté : un an, sept fois l'indemnité légale**] : Entreprise d'archivage qui comprend trois cent cinquante salariés sur neuf sites. Fort* turn-over *: trois DG et trois directeurs commerciaux différents en neuf mois ; trois salariés sont actuellement aux prud'hommes et le meilleur commercial France à démissionner. Mr Z. était commercial depuis neuf mois. Il s'est formé à ses frais aux États-Unis, mais le directeur commercial a choisi de s'en séparer au bout de neuf mois pour le remplacer par un commercial de la concurrence. Le salarié est alors surpris puisque son entretien annuel qui s'était déroulé deux mois avant était très positif et son implication au travail était très forte. Satisfaction également en termes de conditions de travail et de salaire (deux mille trois cents euros de fixe, doublés, voire triplés avec les commissions), malgré un conflit sur deux commissions non perçues. C'est donc à la suite du changement de directeur commercial que la volonté de se séparer de Mr Z. apparaît et que la procédure s'enclenche. Mr Z. a évité toutes formes de conflits ouverts car il était en couple avec une personne de l'entreprise et il ne voulait pas que sa situation lui cause du tort. Il n'avait jamais entendu parler de la RC avant que la DRH lui propose en face à face. Elle a tenté de lui expliquer le dispositif, mais par amertume Mr S. lui a répondu : « je m'en fous, je signe et je pars ».*

Dans ces trois derniers cas, la volonté de l'employeur de se défaire du salarié est patente. Mais visiblement, il ne disposait pas de motifs sérieux, voire, dans le cas n° 26, le motif pourrait être jugé discriminatoire. Autrement dit, l'employeur n'aurait pu licencier sans courir un important risque contentieux.

b- Ces ruptures voulues par les salariés

Il est important de s'attarder sur ces cas, dans la mesure où c'est pour eux, c'est-à-dire dans l'intérêt du salarié, que la RC a été conçue et légitimée.

1- Les démissions

Sur les vingt-quatre cas de RC-démissions, nous présenterons donc quatorze cas, en allant des plus purs, vers les plus complexes.

Les **cas purs de démission** sont bien illustrés par les RC n° 79, n° 55 (démissions pour création d'entreprise), n° 85 (démission pour motif personnel), n° 58, et par les cas n° 12, et n° 39 (mobilités).

De nombreux autres cas, bien que finalement classés en démissions, présentent des **composantes complexes** qui rendent moins clair le projet de départ (n°s 23, 32, 34, 38, 50, 58, 59)

De vraies démissions

Cas n° 79 ***[Femme, 25 ans, RC homologuée, salaire : quatrième quintile, ancienneté : deux ans et demi, indemnité légale] :*** *Contexte de la salariée : Entrée le 8 octobre 2008 à la suite de ses études réalisées à Paris, l'interviewée s'épanouit rapidement. Son travail est apprécié au point que six mois après son arrivée, elle est autonome sur des projets. Six mois en période d'essai, elle est ensuite en CDD durant une année avant de signer un CDI. L'ambiance au sein du cabinet est normale entre les salariés, et les rapports avec la hiérarchie sont bons. Ayant un salaire de mille quatre cents euros nets durant sa période d'essai, celui-ci passe à mille huit cents euros lors de son CDD. Lors de son passage en CDI, la salariée demande une augmentation qui ne sera pas entendue.*

Première occurrence de la RC : Courant juin 2010, elle pense à partir en raison d'une part, de l'impossibilité de voir son salaire augmenter et d'autre part, du désir de créer son propre cabinet d'architecture.

Position originelle de la salariée : envie de départ pour créer son entreprise.

Position originelle de l'entreprise : pas de désir de se séparer mais ne s'oppose pas au départ.

Principaux évènements après : Inscription au Pôle emploi et premier entretien le 30 décembre. Puis création de l'entreprise en auto-entrepreneuriat.

Le cas présent est très représentatif de la *rupture conventionnelle* pour création d'entreprise. En effet, la salariée, assez jeune, aime bien son travail, a des bonnes relations professionnelles avec ses collègues et sa hiérarchie, mais souhaite monter son entreprise. L'employeur ne souhaite initialement aucunement le départ de la salariée, mais par volonté de conciliation, voire de gratification, accepte la RC, avec l'indemnité correspondant au minimum légal. La salariée a une bonne appréciation du dispositif, qui lui permet principalement de bénéficier des indemnités-chômage pendant sa période de création d'entreprise.

Cas n° 55 ***[Homme, rupture refusée puis homologuée, salaire : premier quintile, ancienneté : un an, indemnité légale] :*** *Le salarié est embauché par une toute petite structure agricole dirigée par ses deux parents et une cousine de son père. Le départ du salarié est orchestré : vu que la cousine va cesser son activité, le salarié est amené à prendre sa place, mais souhaite pendant une courte durée reprendre des études et bénéficier des allocations-chômage. Tout se passe comme prévu : après la rupture conventionnelle et une courte période de chômage, le salarié s'associe avec ses parents dans l'exploitation.*

On a ici un cas très pur de démission. Le salarié s'en va uniquement par volonté d'évoluer professionnellement (devenir associé). Le contexte de l'entreprise est ici à noter : le salarié est embauché par des membres de sa famille, et a pour projet de remplacer la cousine de son père. La structure familiale de l'entreprise permet de bien comprendre pourquoi l'employeur accepte ici aussi facilement la RC. L'attrait du système est ici principalement la possibilité pour le salarié de bénéficier pendant un certain temps des allocations-chômage.

Cas n° 85 ***[Femme, superviseur dans une société sous-traitant de téléphonie mobile, huit ans d'ancienneté, salaire : 1 500 euros, indemnité : 2 017,78 euros, congés payés : 1 280,80 euros*]** *: La salariée travaille dans l'entreprise depuis son ouverture en 2002 Elle débute sa carrière en tant que chargée de clientèle, puis évolue en superviseur, et était très satisfaite de son travail et y serait restée si les circonstances avaient été tout autres. En 2004, Mme X enchaîne un premier congé maternité, retour à l'emploi, deuxième grossesse très rapidement après en 2005. S'ensuivent de longs séjours à l'hôpital pour l'enfant malade : un congé maternité, des absences journalières de présence parentale, un congé parental (2006-2009), un congé sabbatique d'un an (2009-2010), congé sans solde le dernier mois de son contrat. Pendant toute cette période de non travail (2005-2010), la société trouve des solutions pour permettre à Mme X de rester auprès de son fils, tout en gardant la possibilité pour elle de revenir au cas où. Mme X souhaite son départ de l'entreprise pour s'occuper de son fils polyhandicapé, aucune structure ne pouvant l'accueillir. Avant de se rendre au rendez-vous de reprise avec la DRH, elle appelle l'inspection du travail, qui lui conseille la RC qu'elle ne connaît pas. Elle appelle ensuite un avocat de sa connaissance qui lui confirme que, dans sa situation délicate, c'est la meilleure solution. La DRH connaît, de longue date, les difficultés personnelles de l'employée et tout est mis en place pour que son départ se passe le mieux possible, même si elle et ses supérieurs auraient préféré qu'elle reste. Ses collègues étaient déçus mais compréhensifs. Mme X n'a pas du*

tout négocié le montant de l'indemnité puisqu'elle était à l'initiative de la procédure. La somme totale est de 3 016,03 euros.

La salariée ne s'est pas inscrite à Pôle emploi. Elle bénéficie d'un statut d'aidant familial à temps plein pour un enfant handicapé à + de 80 %. Son fils perçoit une prestation de compensation de handicap. Mme X était déjà remplacée durant ces différents congés. Elle n'en sait pas plus. Elle pense qu'elle a fini son contrat dans son entreprise « au mieux » en lui laissant la possibilité d'y revenir un jour. L'atmosphère était très bonne et franche. La meilleure solution a été trouvée selon elle. Si son employeur ne lui avait pas accordé la RC, elle ne se serait pas présentée à la date de fin de congés et aurait été licenciée pour absences injustifiées.

Cette situation constitue un cas-pur de démission pour motif personnel. Pendant près de cinq ans, (sur huit ans de contrat), la salariée a enchaîné les absences liées à des maternités et à la naissance d'un enfant handicapé. L'employeur semble avoir fait au mieux pour préserver l'emploi, et c'est finalement la salariée qui prend l'initiative du départ. On peut se demander ce que la RC apporte dans ce cas. En effet, ces situations sont prévues par diverses dispositions du Code du travail (chapitre V : Maternité, paternité, adoption et éducation des enfants) que la salariée a largement utilisées avant la RC. Et depuis, elle bénéficie d'un statut d'aidant familial au titre du handicap (article L245-12 CASF). Elle aurait pu démissionner, d'autant plus qu'elle ne s'est pas inscrite au chômage, puisqu'elle n'est pas à la recherche d'un emploi.

Cas n° 12 ***[femme, 40-45 ans, salaire dans le quintile inférieur, un an d'ancienneté, montant minimal de l'indemnité (selon formulaire Cerfa)]*** : *Dans l'attente de retrouver un travail dans son secteur, l'édition, elle se fait embaucher par un petit patron de sa connaissance pour des tâches de secrétariat et de commercial dans un garage. Elle est payée au Smic, cherche activement un autre emploi en activant son réseau professionnel ; elle démissionnera dès qu'elle trouve un emploi et déclare à son employeur qu'elle quittera l'entreprise s'il trouve une personne qui répond à ses attentes. C'est ce qui se passe et son employeur lui demande de démissionner. Il lui propose une RC pour qu'elle parte mais ne lui versera finalement pas d'indemnités de rupture. La RC est, selon elle, un moyen de se séparer sans que ça coûte « ni à l'employeur, ni au salarié ». Six mois plus tard, elle a retrouvé un travail dans son domaine.*

Cas n° 39 ***[Homme, rupture homologuée, troisième quintile de salaire, cinq ans d'ancienneté, indemnité légale]*** : *Électricien chez le même employeur depuis cinq ans, à temps-plein, il était très satisfait de ses conditions de travail et de ses relations au travail (entreprise conviviale et familiale). Il percevait un salaire de mille sept cent cinquante euros nets (primes panier-manger comprises) dont il était satisfait. La RC était un arrangement entre les deux parties, car le fils de l'employeur reprenait l'entreprise, mais Mr P. ne pouvait pas connaître l'évolution de poste qu'il souhaitait. Il voulait donc intégrer une plus grosse structure afin de devenir chef d'équipe et également quitter la région parisienne. Ils ont procédé à une RC pour arranger Mr P. qui, changeant de région, pouvait bénéficier du chômage avant de retrouver un emploi. La RC a représenté une forme de reconnaissance du travail bien fait et de l'implication au travail de Mr P. durant ces cinq années. Donc, « la RC c'était plus ou moins une prime de départ ».*

Ces deux entretiens illustrent des volontés de mobilité, bien accueillies par l'employeur qui entretient de bonnes relations avec le (ou la) salarié(e). C'est bien le problème des « vraies » démissions : il faut supposer que l'employeur est suffisamment bienveillant envers son salarié pour accepter une rupture qui a un coût pour lui, sans rien lui apporter.

Des cas limites de démission

Les sept entretiens suivants sont plus proches de la démission que des autres configurations, tout en présentant des circonstances qui empruntent aux unes et aux autres. C'est le cas en particulier de la RC n° 23, qui soulève des questions sur ce qui distingue une démission voulue d'une prise d'acte, en raison des conditions de travail.

Cas n° 23 [*Homme, 59 ans, rupture homologuée, quatrième quintile, vingt-six ans d'ancienneté, indemnité légale] :* *Après vingt-six ans passés dans la même entreprise, d'abord en tant qu'agent de sécurité puis en tant qu'huissier, Mr D. ressent un « ras le bol » de son activité. Cette lassitude provient notamment d'une importante fatigue physique et de divers problèmes de santé. À 59 ans, ce salarié a l'envie de quitter son entreprise, malgré sa satisfaction au travail tant au niveau des tâches accomplies, des relations au travail (hormis une collègue) que du salaire. Le DRH se rend compte de la baisse de motivation de Mr D. et, pour abonder dans son sens, il lui propose alors de procéder à une RC.*

Certes, le salarié souhaite partir mais on peut se demander si la proposition d'un autre poste, peut-être moins fatiguant, n'aurait pas été de nature à lui donner envie de rester.

La RC n° 32 apparaît au premier abord comme un cas pur de démission, mais à l'analyse, on voit que ce salarié souhaite changer du fait de l'absence de perspectives et d'évolution sur son poste.

Cas n° 32 [*Homme, rupture homologuée, quatrième quintile, onze ans d'ancienneté, indemnité légale*] : *Le salarié a commencé manutentionnaire (ouvrier), puis chef des trafics pour terminer chef d'équipe (agent de maîtrise). Malgré des conditions de travail relativement difficiles et un important stress, il éprouvait une certaine satisfaction au travail. Cependant, les évolutions de postes et de salaires (il percevait mille six cents euros nets, mais les augmentations étaient gelées) n'étaient pas suffisantes. Il a donc souhaité changer d'entreprise et, ce faisant, d'activité professionnelle. Étant électricien de formation, il a voulu revenir à cette activité et a donc demandé un CIF. Avant de partir en formation, il demande à son chef de centre s'il serait d'accord sur le principe d'une RC (il en avait entendu parler par les médias lors de la mise en place du dispositif)*

Les cas n° 34 et 35 sont également emblématiques de l'enchevêtrement des motivations.

Cas n° 34 *[**Femme, rupture homologuée, salaire troisième quintile, quatre ans d'ancienneté, double de l'indemnité légale**]* : l*a salariée a été recrutée à mille cinq cents euros bruts, mais ayant bénéficié d'augmentations, elle a terminé à mille huit cents. Elle percevait également un treizième mois et avait une possibilité de placement. Elle n'était pas satisfaite de son salaire, surtout en région parisienne où le niveau de vie est élevé : « si je suis partie, c'est parce qu'il fallait que je quitte la région parisienne : en Île-de-France, j'avais beaucoup de mal à m'en sortir seule avec mon enfant… On vivait dans une seule pièce ». C'est donc le désir que son jeune enfant change de conditions de vie qui lui a fait prendre la décision de déménager en province et conséquemment, de quitter son entreprise. Elle avait auparavant essayé de bénéficier du 1 % patronal pour se reloger, mais sa démarche n'a jamais abouti, car les loyers des logements proposés étaient bien trop élevés. Dans ce contexte, elle est allée voir sa supérieure hiérarchique pour évoquer son envie de départ et la possibilité d'une RC (elle connaissait le dispositif par les médias).*

Certes, la salariée souhaite partir, car le logement à Paris est trop cher. Mais les employeurs n'ont-ils aucune responsabilité dans la faiblesse des salaires ou dans la possibilité d'aider les salariés à se loger ? Bien sûr, il ne s'agit pas d'imputer l'ensemble de la responsabilité à l'entreprise, mais on voit bien que la trop grande faiblesse ou la non-évolution des salaires, comme la non-adaptation des postes de travail à la situation physique des salariés ne peut pas non plus être totalement imputée à ces derniers.

Cas n° 38 [*Homme, rupture homologuée, troisième quintile de salaire, deux ans d'ancienneté, indemnité légale*] : *Le salarié déménage et souhaite quitter l'entreprise. Il s'entend mal depuis quelques mois avec son employeur. Il demande une RC mais l'employeur préférerait qu'il démissionne. Il demande alors la prise en charge de la moitié de ses frais de transport. Pendant les pourparlers et la recherche d'informations de part et d'autre, Mr N. déménage et fait les allers retours quotidiens. À partir de ce moment, les relations commencent à se tendre, car l'employeur refuse de rembourser la moitié des frais de transport du salarié prétextant une non-obligation de remboursement au-delà de deux cents kilomètres du domicile. Mais Mr N. qui s'était à nouveau renseigné auprès de son assurance juridique, maintient sa position sur ce remboursement. Dans ce contexte, au bout de trois mois, l'employeur se décide alors à procéder à la RC alors que les pourparlers étaient suspendus (l'employeur espérait qu'il allait démissionner face à l'importance des trajets quotidiens, mais il ne l'aurait pas fait). La RC était finalement plus « rentable » pour l'employeur que le remboursement mensuel de la moitié des frais de transport.*

La RC n° 50 est rapprochée du codage d'une démission alors que le cas présente quelques traits d'un licenciement qui plus est d'un salarié protégé :

Cas n° 50 ***[Homme, chef de cuisine, entré en juin 2004, depuis élu au CE de l'entreprise]*** : *Le salarié bénéficie d'un treizième mois depuis le changement de propriétaire. Le nouveau patron demande des sacrifices temporaires pour lancer l'entreprise qui s'agrandit. Au bout de deux ans, l'entreprise tournant bien, le salarié estime que les efforts ont été fournis et qu'ils doivent être reconnus et rémunérés. En avril ou mai 2010, lors d'une réunion avec l'employeur, le salarié insiste sur ses heures supplémentaires non rémunérées. Le patron répond que ceux qui ne sont pas contents n'ont qu'à partir. Cette réponse ne satisfait pas le salarié. Face à ce blocage, le salarié réfléchit et en conclut que la RC est la meilleure solution.*

Les RC n° 58 et n° 59 montrent l'utilité de la RC dans certains cas, ubuesques ou douloureux.

Cas n° 58 [*Femme, salariée protégée, rupture homologuée, salaire : quatrième quintile, ancienneté : six ans ; indemnité légale*] : *la salariée travaille dans une clinique mutualiste dans une ambiance agréable. En 2008, face à la lenteur de l'évolution de son salaire et de sa carrière, elle passe et réussit un concours d'infirmière anesthésiste. Son entreprise refuse de lui financer la formation. Enceinte, la salariée repousse son entrée en formation d'octobre 2009 à octobre 2010 et continue à négocier avec ses employeurs pour être financée. Début août 2010, ne trouvant aucune solution, elle demande à être licenciée. Le directeur de la clinique propose une RC à la salariée, car celle-ci est plus simple, étant donné que la salariée est déléguée du personnel, et qu'il ne peut la licencier sans motif.*

Cas n° 59 [***Femme, rupture homologuée, salaire : premier quintile, ancienneté : un an, indemnité légale***] : *fondée en 2009, l'auto-école dans laquelle la salariée a travaillé est liquidée fin 2010. Le mari de la salariée, fondateur et gérant de l'entreprise ne pouvait plus assurer sa mission à cause de problèmes de santé très importants. Début 2010, l'interviewée devient salariée de l'entreprise de son mari, comme secrétaire à mi-temps, pour suppléer son mari dont l'état de santé se dégrade. Elle sort d'un congé parental. La salariée et son mari ont choisi la RC, moins contraignante que la démission et le licenciement, pour permettre à la salariée d'être aux côtés de son mari en fin de vie.*

2- Les prises d'acte

Les situations de type « prise d'acte » se caractérisent par une ambiance nettement plus dégradée que dans la démission, avec des reproches de part et d'autre, et la très grande difficulté pour le salarié à poursuivre son activité. La ressemblance avec la prise d'acte (PRI) est bien illustrée par les RC n° 45 et n° 87, et les cas n° 54 et n° 72.

Cas n° 45 ***[Homme, 57 ans, électrotechnicien, trente ans d'ancienneté, salaire : mille quatre cents+environ cent euros de primes, indemnité au minimum : dix-sept mille huit cent cinquante euros]*** : *Le salarié travaille depuis 1980 dans la même entreprise. Au début des 2000, une demi-douzaine de personnes est licenciée, puis l'entreprise est vendue en 2008 au départ à la retraite du patron. Après la vente, le salarié ne travaille plus à l'atelier, comme il l'a toujours fait et se retrouve sur le chantier à faire un travail qui ne correspond pas à ses compétences.*

Ce changement de poste a dégoûté le salarié, il va au travail en faisant de gros efforts. Érosion du collectif ces dernières années, « chacun pour soi ». Depuis l'été, le salarié pense à quitter l'entreprise, il consulte un collègue syndiqué, qui lui fait connaître la RC. En septembre, le médecin dit qu'il est au bord de la dépression. Le salarié téléphone à son employeur pour lui expliquer sa situation et son envie de mettre fin à leur contrat de travail. Il s'entend avec la direction pour ne plus retourner au travail en prenant ces jours de congés, et envoie un courrier pour demander un entretien à son employeur pour convenir d'une RC. Le premier entretien a lieu le 22 octobre, il dure environ trois quarts d'heure, dans une salle de réunion de la direction locale. Les indemnités sont vite discutées, elles correspondent au minimum légal. Une semaine après a lieu un second entretien. Le Cerfa y est signé, la date de fin de contrat est annoncée. Le salarié s'est inscrit à Pôle emploi, il est toujours demandeur d'emploi. Il n'a pas été remplacé. Il considère que la RC est une bonne chose et lui a permis de quitter son travail dans une situation plus confortable (indemnités + allocations chômage) qu'une démission.

Cas n° 87 ***[Femme, employée commerciale, salaire : 1 056 euros par mois, quatre ans d'ancienneté, 1 095 euros d'indemnité, plus indemnité compensatrice de congés payés de 1 383 euros] :*** *La salariée remplit les rayons dans un supermarché depuis son ouverture en 2006. Mais l'établissement a été vendu et acheté trois fois depuis. L'ambiance générale se dégrade, un manager démissionne et va travailler pour la concurrence. La salariée est en congé-maternité, puis en congé-maladie, et durant les huit mois des congés, elle revient plusieurs fois au magasin pour gérer des commandes. La reprise de travail est prévue en septembre 2010. Début août, l'employeur annonce les nouveaux horaires: tous les jours à 6 h 00, au lieu de 8 h 00. Mme X répond qu'elle va avoir des difficultés de garde pour son enfant, l'employeur ne veut rien entendre : « vous avez encore un mois et demi pour vous débrouiller ! » Mme X s'organise, trouve une nounou qui accepte de garder l'enfant très tôt le matin : cela va coûter deux cents euros par mois en plus de la crèche. Dès son retour, la salariée est prise à partie par l'employeur (« c'est une catastrophe ! »). Quelques jours plus tard, elle la traite d'« incompétente ». Mme X est en larmes. Elle ne comprend pas ce changement de ton. L'employeur la convoque, et lui déclare que cela ne peut pas durer et que le mieux serait de faire une rupture conventionnelle parce que sinon cela allait très mal se finir. La patronne explique aussi qu'en cas de refus Mme X serait convoquée tous les jours dans son bureau pour être réprimandée. Durant la même période, cinq salariés ont signé des RC à l'initiative de la direction, et la salariée estime qu'au total une quinzaine de personnes est concernée par les RC. Même si la salariée n'avait pas envie de partir, elle se résigne. Deux jours plus tard, dans le couloir, elle donne son accord. L'indemnité n'est pas négociée. La salariée est remplacée, avec un contrat de 30 heures/semaine.*

Mme X s'est inscrite à Pôle emploi, et n'a pas retravaillé. Elle a le projet d'être assistante maternelle et se lance dans l'agrément. Elle estime avoir été contrainte à signer sous la pression et regrette le manque de vérification de l'inspection du travail, notamment dans le cadre de nombreuse RC signées dans le même établissement.

Bien que concernant des emplois et des situations différentes (un ouvrier âgé d'un côté, une mère d'un très jeune enfant de l'autre), ces deux cas illustrent parfaitement la position difficile de ces salariés qui ne peuvent plus assurer leur activité, et que l'employeur « pousse vers la sortie » en multipliant les vexations et les obstacles, tout en se gardant de les licencier. En effet, un licenciement risquerait d'être jugé discriminatoire (selon l'âge, selon la situation de famille et la maternité, voire pour harcèlement discriminatoire), La position des salariés vis-à-vis de la rupture est ambivalente. Certes, les salariés souhaitent quitter l'entreprise, mais c'est à la suite d'une dégradation de la situa-

tion due à l'employeur, lequel propose la RC comme une bonne solution. L'appréciation des salariés reflète cette ambivalence : elle peut être positive (ils sont soulagés de partir), ou négative (l'employeur est responsable des conditions de travail dégradées).

Les deux cas suivants (n[os] 54 et 72) font apparaître des situations moins difficiles professionnellement, mais où les rapports avec l'employeur sont dégradés.

Cas n° 54 *[Femme, rupture homologuée ; salaire troisième quintile, ancienneté de quatre ans, indemnité proposée proche de l'indemnité légale]* : *Maison d'édition associative dans laquelle travaillent trois personnes, le président (bénévole) et deux salariés. L'association dégage certaines années un léger bénéfice, mais vivote grâce aux subventions publiques. Le président tient quasiment tous les rôles (éditeur, trésorier, secrétaire). Aux dires du salarié, il est « incompétent, avare, colérique, insultant, bordélique » et considère les salariés comme des employés à sa solde.*

Le salarié adore son travail, mais est frustré par la contre-productivité et le comportement du président. Une dispute (fin 2009) au cours de laquelle le salarié (une personne très courtoise) a répondu aux insultes du président correspond au début d'une dégradation de l'ambiance. Le salarié propose la rupture. L'employeur refuse tout d'abord assez fermement, invoquant qu'il n'a qu'à démissionner, avant finalement d'accepter cette rupture.

RC n° 72 *[Homme, 31 ans, RC homologuée, salaire : quatrième quintile, indemnité légale]* :

Créée en 2008, l'entreprise paysagiste, dirigée aujourd'hui encore par son fondateur, fonctionne cahin-caha du fait de la mauvaise gestion du directeur. Embauché comme bras droit en juillet 2009, le salarié se rend compte au fil des mois de l'inefficacité de son directeur. Il perd son statut de bras droit en raison d'une incompatibilité de caractère. Il donne tout son temps pour l'entreprise au point de vivre une rupture avec sa compagne. À bout, sous pression, il décide de partir pour retrouver notamment une vie privée stable malgré une très bonne entente avec ses collègues.

Première occurrence : Fin septembre 2010. Les deux parties estiment qu'il est préférable qu'elles se séparent. L'interviewé avait déjà fait avec son précédent employeur une RC. Au lendemain de cette discussion, accord pour une RC présentée par le salarié. Les indemnités, d'un montant de sept cent huit euros (congés, prime de départ), ne sont pas négociées. Le salarié est inscrit à Pôle emploi, avec qui il travaille pour créer son entreprise.

Ce dernier cas illustre bien la dimension « réactive » d'un projet professionnel qui n'est pas la cause, mais la conséquence, de la rupture. La rupture elle-même résulte de conditions de travail dégradées. Le salarié, qui était « le bras droit » de l'employeur, a énormément travaillé malgré de très mauvaises relations avec son chef. Quand il part, le salarié se décrit comme « à bout », et n'a pas de projet professionnel bien construit. Ce n'est qu'une fois le contrat rompu qu'il peut se reconstruire personnellement et professionnellement.

3- La RC-résiliation judiciaire apparaît rarement dans nos entretiens (six cas seulement). Comme nous l'avons indiqué plus haut, ce modèle implique une capacité du salarié à exercer un recours contre son employeur tout en continuant à travailler dans l'entreprise. La voie de la résiliation judiciaire est souvent utilisée par les salariés protégés pour pouvoir mettre fin au contrat sans attendre l'autorisation de l'inspection du travail, tout en récupérant des salaires et des dommages-intérêts pour inexécution. Le cas 42 en offre une bonne illustration.

Cas n° 42 *[Homme, 40 ans, chef de cuisine, six ans d'ancienneté, salarié protégé, suppléant au CE, salaire : deux mille trois cents euros nets, indemnité au minimum légal : quatre mille quatre cents euros]* : *Chef de cuisine depuis 2004 dans un restaurant repris en 2006, et en croissance (les effectifs passent de treize à dix-huit salariés), le salarié est élu suppléant au CE à sa création en 2008. Le nouvel employeur demande des sacrifices temporaires pour lancer l'entreprise qui s'agrandit. L'ambiance est bonne entre les collègues. Au bout de deux ans, l'entreprise tournant bien, le salarié estime que les efforts ont été fournis et qu'ils doivent être reconnus et rémunérés. Lors d'une réunion avec l'employeur, en 2010 le salarié insiste sur ces heures supplémentaires non rémunérées, le patron répond que « ceux qui ne sont pas contents n'ont qu'à partir. », les heures supplémentaires ne seront pas payées. Le salarié connaissait la RC, d'autant qu'une précédente RC avait eu lieu dans l'entreprise à l'initiative du patron pour un salarié qui était sous ses ordres. Compte tenu de la situation de blocage, le salarié conclut que la RC est la meilleure solution, et en fait la proposition par courriel. L'employeur donne son accord rapidement. Toutefois, entre cet accord de principe et l'homologation par DDTEFP, trois mois se déroulent. Un premier Cerfa signé fin mai n'a pas été envoyé par l'employeur. Un second est signé en juillet, le contrat prend fin début septembre, après enquête de la DDTEFP. Les indemnités représentent le minimum légal, et leur versement a été échelonné sur quatre mois.*

Inscrit à pôle emploi, le salarié a retrouvé un travail en CDI le mois suivant, comme sous-chef de cuisine. Sur les conseils de l'inspecteur du travail qui l'a contacté lors de la procédure de RC étant donné son statut de salarié

protégé, le salarié a essayé de s'arranger avec son ancien patron pour que les heures dues soient payées. Sans réponse, il s'adresse aux prud'hommes début mai. Pour le salarié, la RC n'est pas une bonne chose, « parce qu'il peut y avoir des abus des deux parties ».

Ce cas est typique des circonstances qui fondent habituellement une action en résiliation judiciaire : l'employeur refuse de payer des heures supplémentaires, le salarié connaît bien le droit et ne craint pas d'agir contre son employeur tout en continuant à travailler. Le salarié n'a du reste pas renoncé à ses heures supplémentaires. La convention n'ayant pas prévu leur paiement, il saisit le conseil de prud'hommes après la rupture, ce qu'il est parfaitement en droit de faire.

Ce dernier cas montre que la volonté de départ du salarié connaît bien des nuances. On doit en tout cas considérer que, hormis les cas de démission pure, guidés par un projet de mobilité, cette volonté est plutôt l'acceptation résignée d'une situation dégradée. C'est le cas pour les nombreux exemples de prise d'acte, qui font apparaître une situation de malaise au travail. Il ne s'agit pas de dire que dans ces ruptures voulues par le salarié, son consentement a été surpris. Le problème du recours à la RC dans ces cas est plutôt qu'il dispense l'employeur d'avoir à poser la question des conditions de travail, ou des moyens de concilier vie professionnelle et vie familiale.

4. LES CONFIGURATIONS DE RUPTURES PAR GRANDES CARACTÉRISTIQUES DE SALARIÉS ET D'ENTREPRISES

Enfin, nous terminons la présentation des cas par le croisement des types de ressemblance avec les grandes caractéristiques des salariés (âge, ancienneté, sexe, salaire) et des entreprises qui les employaient (taille, statut juridique, secteur d'activité).

Tableau 18. Âge des salariés par type de RC

	DEM.	PRI.	RES.	LEI.	LEC.	PDV	LMP.	*Total*
NR	3	2	1	1	2	0	2	*11*
20-29 ans	**5**	**4**	0	4	1	1	2	*17*
30-39 ans	**11**	**11**	1	5	1	0	3	*32*
40-49 ans	4	4	**3**	3	**2**	**0**	**3**	*19*
50-64 ans	1	6	**1**	5	**3**	**2**	**4**	*22*
Total	*24*	*27*	*6*	*18*	*9*	*3*	*14*	*101*

Lire ainsi : Sur les 24 cas rapprochés de la démission parmi les 101 salariés enquêtés, 5 ont moins de 30 ans.

Les RC des plus jeunes salariés (les 20-39 ans) sont plus souvent proches de la démission ou de la prise d'acte. Les ruptures de CDI par démission sont également plus fréquentes chez les plus jeunes salariés. Les plus âgés, les 40-64 ans, ont des RC qui sont plus fréquemment proches du licenciement économique, du licenciement pour motif personnel, du PDV et de la résiliation judiciaire.

Tableau 19. Ancienneté des salariés (données Cerfa) par type de RC

	DEM.	PRI.	RES.	LEI.	LEC.	PDV	LMP.	*Total*
2 ans et moins	**10**	8	0	5	3	1	5	*32*
Entre 3 et 7 ans	**10**	8	5	8	3	1	2	*37*
8 ans et plus	4	**11**	1	4	3	1	**7**	*32*
Total	*24*	*27*	*6*	*18*	*9*	*3*	*14*	*101*

Lire ainsi : Sur les 24 cas rapprochés de la démission parmi les 101 salariés enquêtés, 10 ont une ancienneté de 2 ans et moins.

Les RC qui ressemblent à des démissions sont le fait des plus jeunes salariés, pour les raisons d'âge (cf. *supra*). En revanche, la proximité avec le licenciement pour motif personnel est plus fréquence chez les salariés les plus anciens (fatigue, insuffisance professionnelle).

Tableau 20. Montant des salaires (données Cerfa) par type de RC

	DEM.	PRI.	RES.	LEI.	LEC.	PDV	LMP.	*Total*
Q1	7	7	1	3	0	0	2	*20*
Q2	3	5	1	4	0	0	0	*13*
Q3	5	6	1	4	**1**	0	**6**	*23*
Q4	5	7	0	3	**5**	**1**	**2**	*23*
Q5	4	2	3	4	**3**	**2**	**4**	*22*
Total	*24*	*27*	*6*	*18*	*9*	*3*	*14*	*101*

Lire ainsi : Sur les 24 cas rapprochés de la démission parmi les 101 salariés enquêtés, 7 avaient un salaire dans le quintile inférieur de la distribution des salaires.

Les démissions et les prises d'actes comme configurations proches de la RC sont assez bien réparties selon le niveau de salaire. En revanche, les RC proches du licenciement économique collectif, du plan de départ volontaire et du licenciement pour motif personnel sont plutôt le fait des salariés les mieux payés.

Tableau 21. Sexe des salariés par type de RC

	DEM.	PRI.	RES.	LEI.	LEC.	PDV	LMP.	*Total*
Homme	**15**	12	4	**13**	5	2	5	*56*
Femme	9	**15**	2	5	4	1	**9**	*45*
Total	*24*	*27*	*6*	*18*	*9*	*3*	*14*	*101*

Lire ainsi : Sur les 24 cas rapprochés de la démission parmi les 101 salariés enquêtés, 15 sont des hommes.

Les RC des salariées femmes ressemblent plus souvent à la prise d'acte et au licenciement pour motif personnel, alors que les RC des salariés hommes sont plus fréquemment proches de la démission et du licenciement économique individuel. Ce qui va dans le sens de notre observation selon laquelle des difficultés de conciliation vie de famille / vie de travail sont à l'origine de la rupture et prennent la forme d'une RC.

Tableau 22. Taille des entreprises par type de RC

	DEM.	PRI.	RES.	LEI.	LEC.	PDV	LMP.	*Total*
NR	3	7	1	0	1	0	0	*12*
0-9	**9**	5	1	**8**	2	0	3	*28*
10-49	3	2	1	5	1	0	4	*16*
50-499	6	9	1	1	4	2	5	*28*
500-	3	4	2	4	1	1	2	*17*
Total	*24*	*27*	*6*	*18*	*9*	*3*	*14*	*101*

Lire ainsi : Sur les 24 cas rapprochés de la démission parmi les 101 salariés enquêtés, 9 travaillaient dans une entreprise de moins de 10 salariés.

Tableau 23. Statut juridique des entreprises par type de RC

	DEM.	PRI.	RES.	LEI.	LEC.	PDV	LMP.	*Total*
NR	2	3	0	1	1	0	1	*8*
SA	**9**	13	3	7	6	3	7	*48*
SARL	6	6	1	**7**	1	0	**5**	*26*
Société civile	2	1	0	0	0	0	0	*3*
Association	1	3	0	1	0	0	1	*6*
Autre p. morale	2	1	1	1	1	0	0	*6*
Trav. individuel, prof. libérale	2	0	1	1	0	0	0	*6*
Total	*24*	*27*	*6*	*18*	*9*	*3*	*14*	*101*

Lire ainsi : Sur les 24 cas rapprochés de la démission parmi les 101 salariés enquêtés, 9 travaillaient dans une société anonyme (SA).

Les RC proches des démissions sont moins fréquentes dans les SA et celles qui le sont des licenciements plus souvent des SARL.

Tableau 24. Secteur d'activité des entreprises par type de RC

	DEM.	PRI.	RES.	LEI.	LEC.	PDV	LMP.	*Total*
NR	2	3	0	0	1	0	0	*6*
Agriculture, industrie	5	3	2	6	2	2	3	*23*
Commerce, réparations, transports	6	11	2	3	4	0	8	*34*
Autres services	11	10	2	9	2	1	3	*38*
Total	*24*	*27*	*6*	*18*	*9*	*3*	*14*	*101*

Lire ainsi : Sur les 24 cas rapprochés de la démission parmi les 101 salariés enquêtés, 6 travaillaient dans le Commerce, la réparation d'automobiles et de motocycles, transports et entreposage.

Les RC proches de la démission, de la prise d'acte et du licenciement économique individuel sont surreprésentées dans les « autres services ».

CONCLUSION

Dans cette conclusion, nous exposons en deux temps les principaux résultats de nos analyses d'entretiens: nous résumons d'abord les résultats bruts ; puis nous nous attachons à l'objet principal de notre enquête, les « motifs de rompre ». Enfin, nous proposons un certain nombre de recommandations.

1. LES ENTRETIENS, VUE D'ENSEMBLE

Nous indiquons successivement les caractéristiques des salariés et de leur entreprise, les conditions de travail, la procédure et l'information des salariés, les indemnités et la situation après la rupture.

1.1. Les salariés et leurs entreprises

Les salariés interrogés occupaient des types de postes variés : secrétaire, mécanicien, vendeur, formateur, infirmière, préparatrice en pharmacie, cadre commercial, hôte d'accueil ou de caisse, consultant, responsable administratif et commercial, électricien, comptable, clerc de notaire…. Ils relevaient de PCS qui ne l'étaient pas moins : agriculteur, ouvrier, employé, cadre, ingénieur. Leur ancienneté était très diversifiée : de trois mois à quarante et un ans. L'amplitude des salaires était très large : de moins de six cents euros à plus de cinq mille euros nets, les hauts salaires étant surreprésentés dans l'échantillon francilien.

Les secteurs d'activité et la taille des entreprises concernées sont très hétérogènes. Cependant, dans les régions, on trouve majoritairement de très petites entreprises, et en région francilienne, de petites et moyennes entreprises.

Près d'un quart des entreprises connaissait une situation économique stable, un autre quart était en expansion et la moitié avait subi une baisse importante d'activité, du chiffre d'affaires et/ou des effectifs : vingt-huit entreprises connaissaient des difficultés, trente-trois avaient réduit leur activité et quarante-quatre leur effectif.

Une forte majorité des établissements avait connu des bouleversements récents : rachat, fusion, modifications dans l'organisation du travail, changements managériaux, voire un cumul de ces événements. Dans quarante cas, les salariés interrogés indiquent que leurs entreprises ont connu des changements managériaux. De nombreux salariés ont également indiqué que leur entreprise avait connu de fortes restrictions financières. Ces différents événements ont souvent constitué, sinon l'explication principale, du moins le déclencheur qui a conduit à la rupture.

1.2. Les conditions de travail

Un quart des salariés affirme être satisfait à la fois du travail et des conditions de travail. Un autre quart se déclare satisfait du travail tout en indiquant avoir subi des conditions matérielles difficiles : éloignement du domicile, horaires de travail inadaptés, etc. La moitié déclare avoir éprouvé de l'insatisfaction par rapport au travail : dans certains cas, dès le début ou bien, plus souvent, depuis un événement identifié : changement d'organisation du travail, mutation, perte d'un marché, arrivée d'une nouvelle équipe de direction, etc.

S'agissant des relations au travail, un quart des salariés interrogés déclare avoir connu une bonne ambiance et de bonnes relations de travail, entre collègues ou à l'égard de la hiérarchie. Un autre quart déclare l'ambiance « normale ».

La moitié indique que l'ambiance était ou bien mitigée (bonnes relations entre collègues mais difficiles avec la hiérarchie ou inversement, souvent à la suite d'un changement dans l'équipe de direction ou à l'échelon supérieur) ou mauvaise, avec des relations conflictuelles. Ces cas recouvrent des situations différentes. Parfois, les conditions de travail se sont dégradées mécaniquement par l'effet de changements managériaux ou dans l'organisation du travail. Dans d'autres cas, ces dégradations semblent avoir été intentionnelles, en vue d'inciter le salarié au départ. Ces tensions peuvent aboutir à des situations de souffrance psychique (stress, découragement, voire dépression) et/ou physique. Dans dix-sept cas, les salariés avaient connu des périodes d'arrêts maladie plus ou moins longues et répétées.

1.3. Entretien(s) préalable(s) et information des salariés

La loi a prévu au moins un entretien préalable et la possibilité pour les parties de se faire assister. Ces conditions figurent dans les formulaires Cerfa. Cependant, contrairement à l'entretien préalable au licenciement, le texte est muet sur les conditions matérielles de ces échanges, tant sur l'initiative de l'entretien, que sur son formalisme et son contenu. Il ressort de l'enquête que cette entrevue, lorsqu'elle a réellement eu lieu, s'est déroulée de manière très variable.

Un quart des enquêtés signale deux, voire trois entretiens. La moitié en déclare un seul. Et dans un quart des cas, l'entretien s'est limité à la remise pour signature du formulaire Cerfa pré-rempli. Il s'agit d'annonces « surprises » de l'employeur, mettant le salarié devant le fait accompli, sans information ni négociation.

Dans environ un quart des cas, le nombre d'entretiens ou leur date, indiqués sur le Cerfa, semblent erronés. Ainsi, pour un des salariés interrogés, qui travaillait dans une pizzeria, les relations avec l'employeur étaient trop tendues pour pouvoir discuter.

Dans certaines entreprises, l'employeur a même demandé au salarié de rédiger une lettre dans laquelle il reconnaissait être à l'origine de la demande, sans doute pour éviter des contestations sur la liberté du consentement. Nous avons retrouvé ce cas de figure dans près d'un quart de l'échantillon, principalement dans des grandes entreprises.

De manière générale, les salariés interrogés semblent s'être informés sur la rupture conventionnelle par leurs propres moyens en cours de procédure.

Un grand nombre de salariés à qui une telle rupture était proposée ne savait pas au départ en quoi consistait ce dispositif. Ils ont fait peu appel aux syndicats et à l'inspection du travail mais ont mobilisé leur entourage ou le plus souvent ont eu recours à internet, surtout les plus jeunes. Les salariés à bas salaires semblent avoir fait davantage confiance à leur employeur que les cadres et s'en sont tenus à leur explications.

Une très petite minorité des salariés interrogés (environ une dizaine) s'est fait assister pendant l'entretien. Ce qui est sensiblement inférieur aux données fournies par le ministère du Travail par exploitation des Cerfa.

1.4. Des indemnités

Les indemnités de rupture mentionnées dans le formulaire Cerfa sont, pour soixante-quatorze enquêtés, proches du minimum légal. Ce qui signifie donc qu'il n'y a eu aucune négociation dans ces cas. Au total, on ne compte dans notre enquête que vingt-deux RC pour lesquelles les salariés évoquent la négociation du montant de leur indemnité. Et on ne peut parler de gratification (montant prévu très largement supérieur au minimum légal) que dans onze cas.

Quant au montant de cette indemnité, il varie de cent quarante euros à cent mille euros. Les sommes les plus importantes résultent à la fois d'un salaire et d'une ancienneté élevés (base de calcul du montant légal) et d'un ratio élevé, témoignant d'une capacité de négociation plus importante pour

ces salariés. Certains ont été aidés par un avocat. On rappelle en effet que, si la présence de l'avocat au cours de l'entretien est exclue, rien n'empêche le salarié, comme l'employeur, de consulter un avocat pour s'informer et préparer les négociations. Certains ont dit n'avoir pas souhaité communiquer à leurs collègues le montant de l'indemnité qui leur avait été allouée.

Les entretiens ont permis d'élucider d'autres raisons de cette disparité, liées aux conditions de la rupture. Ainsi, lorsque la rupture était fondée sur une raison économique, les salariés ont parfois pu négocier leur départ. En outre, certains employeurs ont gratifié leurs salariés qui avaient un projet de reconversion professionnelle, parfois dans la perspective d'une poursuite de relations dans un nouveau cadre.

1.5. Après la rupture

Après la rupture, les trois quarts des salariés interrogés n'ont pas repris d'activité et sont toujours inscrits à Pôle emploi. Parmi ces derniers, beaucoup cherchent à devenir travailleurs indépendants, notamment par la voie du régime de l'auto-entrepreneuriat. Cependant, il faut rappeler que la RC n'ouvre pas droit à un suivi ou à un accompagnement spécifique des demandeurs d'emploi. Il en résulte que les salariés interrogés se sentent isolés dans leur parcours de création d'entreprise.

Les situations de ceux qui ont repris une activité sont très diverses : en CDI, CDD, ou intérim, avec ou sans reconversion professionnelle. Certains ont anticipé leur reconversion, les plus nombreux construisent leur projet après la rupture. Les anciens salariés dont la trajectoire professionnelle est stabilisée six mois après la rupture sont ceux qui ont élaboré très tôt leur projet de reconversion ou ont suivi des formations.

2. DES RAISONS DE ROMPRE

Les raisons de rompre sont au cœur de notre enquête. Pour les caractériser, nous avons établi des « modèles de ressemblance », qui permettent de comparer les circonstances des ruptures conventionnelles avec celles des autres modes de rupture. Nous distinguerons ces « modèles objectifs » des avis donnés par les enquêtés. Selon les déclarations de ces derniers, dans cinquante-sept cas, c'est l'employeur qui a proposé la rupture du contrat de travail et, dans soixante et un cas, c'est lui qui a proposé la rupture conventionnelle. L'analyse des entretiens à l'aide des modèles montre que la question de l'initiative est complexe.

2.1. Des modèles de rupture

Nous avons voulu nous doter de « modèles de rupture » pour pouvoir retrouver la dynamique qui a conduit à la signature d'une convention. La rupture conventionnelle, si elle constitue bien un acte de rupture autonome, emprunte nécessairement au répertoire des causes existantes. Ce n'est pas parce que les causes de la rupture ne sont pas exprimées qu'elles n'existent pas. Et c'est par référence aux autres modèles de rupture qu'il est possible de rendre compte des *circonstances objectives* de conclusion d'une RC. Il existe trois situations dans lesquelles on peut dire que c'est plutôt le salarié qui a été le moteur de la rupture, mais pour des motifs différents : la démission, la prise d'acte (définie juridiquement comme un départ contraint), la résiliation judiciaire (définie comme demande de rupture formée par le salarié au juge). Quatre cas correspondent à une volonté de l'employeur de mettre fin au contrat : le licenciement pour motif personnel, le licenciement pour motif économique individuel, le licenciement pour motif économique collectif et le plan de départ volontaire. Chaque RC peut être rapprochée de l'un de ces modèles de rupture. Nous avons caractérisé chacun de ces modèles à l'aide de quarante et un indicateurs, caractérisant les événements qui précèdent, définissent et suivent la rupture. Chaque entretien a été rapproché d'un des sept modèles de rupture configurés

à travers les mêmes indicateurs. Il s'agit ici de comprendre et non de juger les RC : établir un rapprochement ne signifie nullement caractériser une substitution ni une fraude.

Sur l'ensemble des entretiens, une majorité (cinquante-sept) des ruptures peut être dite à *l'initiative principale* du salarié mais dans plus de la moitié des cas pour des raisons conflictuelles : vingt-quatre sont rapprochés de la démission, vingt-sept de la prise d'acte et six de la résiliation judiciaire. Les autres RC, *principalement* à l'initiative de l'employeur, sont fondées principalement sur des motifs économiques : dix-huit licenciements pour motif économique individuel et neuf collectifs, trois plans de départ volontaire, pour quatorze licenciements pour motif personnel.

Tous modèles confondus, les raisons avancées par les salariés pour demander ou accepter la rupture correspondent rarement au modèle idéal du salarié qui connaît une mobilité voulue.

- Le salarié peut être à l'initiative du départ et/ou de la rupture conventionnelle pour des raisons liées à l'emploi (pas de perspectives d'évolution de poste et/ou de salaire au sein de cette entreprise, volonté de reconversion professionnelle ou de création d'entreprise), liées au travail (conditions de travail difficiles, désintérêt de l'activité, temps de trajet trop longs, problèmes de reclassement professionnel) ou pour des raisons extra-professionnelles (volonté de déménager, de suivre son ou sa conjoint(e), de s'occuper d'un enfant malade).

- Plus d'un quart de l'échantillon a déclaré vouloir quitter son emploi parce qu'il n'offrait ou n'offrirait pas d'évolution en termes de poste, de responsabilité et/ou de salaire. On doit mettre ces affirmations en lien avec le fait que soixante-neuf salariés déclarent qu'il n'y avait eu aucune évolution de salaire depuis plusieurs années, voire pour quatorze d'entre eux que des heures supplémentaires, des primes et même des salaires n'avaient pas été versés. Les motifs de départ en lien avec le travail sont également multiples et touchent un peu moins de la moitié des salariés « souhaitant » partir, ce qui doit être rapproché du fait que quarante-trois salariés interviewés déclarent que leurs conditions de travail ont été modifiées.

- Les raisons peuvent être liées à des problèmes de relation au travail (avec les collègues et/ou les supérieurs) et donc à une ambiance lourde, notamment après une « mise au placard » du salarié : cinquante-deux déclarent ainsi que l'ambiance était mauvaise. Dans quarante-trois cas, le départ a résulté de conditions de travail physiques ou morales dégradées : changement d'horaires imposés, de management (quarante entretiens), forte pression, « mise au placard », etc.)

Parmi les salariés qui sont à l'initiative de leur départ, on peut distinguer deux groupes : ceux qui, sans la rupture conventionnelle, auraient démissionné ou y songeaient fortement et ceux qui n'auraient jamais démissionné. Trente-cinq salariés à l'initiative de la rupture auraient démissionné à plus ou moins long terme, que ce soit pour des raisons professionnelles ou extra-professionnelles. Les deux tiers n'auraient pas démissionné, malgré une importante souffrance au travail ou une forte envie de reconversion professionnelle.

Pour moins de la moitié de l'échantillon (quarante-quatre cas), l'analyse par modèle de rupture a permis d'attribuer l'initiative de la rupture à l'employeur ou à son représentant. Cependant, tous modèles confondus, la RC est proposée comme mode de rupture par l'employeur dans soixante et un cas. Il semble donc que l'employeur ait une meilleure connaissance du dispositif que le salarié, même lorsque c'est ce dernier qui souhaite rompre le contrat.

Lorsque l'employeur est à l'initiative du départ et de la rupture conventionnelle, ses raisons ne sont pas directement observables, et sont saisies à partir des récits des salariés. Dans les entretiens, les salariés évoquent des situations ressemblant à des licenciements pour motif économique, ou pour motif personnel : salarié vieillissant, ayant des problèmes de santé et des absences répétées ou insatisfaction par rapport au travail fourni.

Un nombre important de personnes enquêtées a en effet indiqué que la RC a constitué un moyen pour les employeurs de les faire partir, alors qu'ils n'auraient pas pu ou voulu les licencier. On trouve ici des salariés travaillant dans des entreprises qui souhaitaient réduire leurs effectifs et au-

raient pu obtenir le même résultat en procédant à des licenciements pour motif économique ou pour motif personnel, ou encore en mettant en place des préretraites ou des plans de départ volontaires. Les salariés eux-mêmes parlent alors de licenciement « caché » ou « déguisé ».

Mais qu'elles émanent du salarié ou de l'employeur, les causes du départ sont souvent combinées, et les raisons de rompre s'entrecroisent et se cumulent : un problème de logement s'explique également par le faible niveau de salaire ; une « mise au placard » peut être liée à une sur-implication familiale du fait d'un enfant malade ; un employeur peut se séparer d'un salarié vieillissant à la satisfaction de ce dernier.

Cependant, ces résultats doivent être évalués au regard de la finalité assignée à la RC. Si on confronte les situations observées à la situation de mobilité voulue et sécurisée présentée comme étant l'objectif de la RC, alors on doit conclure que le dispositif n'a atteint sa cible que dans un peu moins du quart des cas, ceux qui correspondent à ce que l'on a appelé une « vraie » démission. Pour toutes les autres situations, la RC n'a pas apporté de bénéfice au salarié, si ce n'est, pour un tiers d'entre eux (prise d'acte et résiliation judiciaire), celui de mettre fin à une souffrance et/ou une insatisfaction au travail.

2.2. Des avis sur la rupture conventionnelle

Quelle que soit la partie à l'initiative de la rupture (salarié ou employeur), les situations (conflictuelles ou non) et les modalités (négociations abouties ou non), une écrasante majorité des enquêtés (quatre-vingt-quatre) a porté un jugement positif sur le dispositif s'agissant de leur cas personnel. Seize ont exprimé un avis négatif à la fois sur leur cas personnel et sur le principe.

Comme c'est souvent le cas lorsqu'on recueille des récits au cours d'un entretien, un grand nombre de salariés a opéré une reconstruction *a posteriori* du sens des événements. Ainsi la RC même imputable à l'employeur peut-elle être vue positivement, si elle déclenche l'idée d'une reconversion professionnelle. De même, la RC consécutive à une insatisfaction au travail (modèle de la prise d'acte ou de la résiliation judiciaire) peut être vue positivement, si elle permet de sortir d'une impasse contractuelle.

Pour pratiquement tous les salariés, l'avantage principal du dispositif est l'indemnisation du chômage, même s'ils en découvrent postérieurement les limites : « *c'est tellement avantageux pour le salarié que ça va disparaître* ».

Pour ceux qui ont vécu une rupture sur le modèle du licenciement, la RC apparaît comme moins stigmatisante, en évitant, surtout dans les milieux professionnels restreints, un mauvais effet réputationnel.

Pour ceux qui ont été à l'initiative de la rupture sur le modèle de la démission, la RC présente tous les avantages : prise en charge par l'assurance-chômage et indemnité de rupture. La quasi-totalité des salariés à l'initiative de leur rupture de contrat a précisé qu'elle n'aurait pas pu « se permettre » de démissionner. L'indemnité apparaît dans ce contexte comme la « cerise sur le gâteau ».

Sur ce point, il faut rappeler que les salariés interrogés sont ceux qui ont bénéficié de l'accord de l'employeur. Par définition, on ne connaît pas la proportion des salariés en emploi qui, souhaitant partir, se sont vu refuser la convention.

En somme, la rupture conventionnelle est vue comme la « *solution idéale* » pour beaucoup ou comme « *la moins pire des solutions* » pour quelques-uns, alors même que les trois quarts d'entre eux sont toujours au chômage six mois après la rupture.

3. POUR ALLER PLUS LOIN

La RC a-t-elle atteint les objectifs qui lui ont été assignés par les partenaires sociaux, à savoir, sécuriser les ruptures du contrat de travail et promouvoir les mobilités choisies en assurant la transition entre périodes d'emploi ? Si la sécurisation est attestée au niveau national par le très faible nombre de litiges, sur le second objectif, notre enquête nous conduit à apporter une réponse très réservée. En effet, parce qu'il n'a pas à être motivé, ce mode de rupture peut être utilisé dans toutes sortes de situations, et pas seulement dans celles pour lesquelles il a été pensé.

La mobilité *vraiment choisie* correspond dans nos modèles à la démission pure. Selon l'enquête, **à peine un quart des cas** correspond à ce modèle, celui des salariés désireux de quitter leur emploi et d'engager une reconversion professionnelle dans de meilleures conditions.

Dans les cas où le salarié souhaite partir en raison de difficultés dans son travail (prise d'acte et résiliation judiciaire), la RC répond à une situation de souffrance et permet de sortir d'une impasse, sans que la transition professionnelle ait été l'objectif premier. **Cette configuration regroupe le tiers des entretiens.** Dans les nombreux cas où l'exécution du travail est pénible, source de souffrance dans le travail ou dans la vie personnelle, la RC dissimule les problèmes sans les résoudre.

Dans tous les autres cas, la RC répond principalement à un souhait de l'employeur, quelles qu'en soient les raisons (économiques ou personnelles).

Si on considère que l'objectif poursuivi par la RC est de faciliter les seules mobilités choisies on peut donc estimer que le dispositif a atteint sa cible dans **un quart des cas**. La RC a ici joué pleinement son rôle, en répondant aux attentes des salariés. Si l'objectif est également d'aider les salariés en souffrance et/ou en conflit à quitter leur emploi, alors le dispositif a atteint ses objectifs dans plus de la **moitié des cas.**

À partir de ces constats, quelles sont les pistes de réforme envisageables ? Deux types de propositions nous semblent pouvoir être soumises à la discussion : des propositions visant à améliorer certaines des situations rencontrées dans l'enquête ; des propositions qui visent à améliorer le dispositif lui-même.

3.1. Des situations à clarifier

La loi a ouvert un large champ d'application à la rupture conventionnelle, y compris en présence de causes économiques. Une instruction du 23 mars 2010 insiste sur ce point : « l*a rupture conventionnelle résulte de la seule volonté des parties au contrat de travail, sans qu'il y ait lieu de rechercher les motifs. En conséquence, une rupture conventionnelle peut intervenir alors même que l'entreprise rencontre des difficultés économiques qui l'amènent à se séparer de certains salariés* ». C'est donc en toute légalité qu'un salarié qui a signé une RC pour une raison d'ordre économique perdra l'accès à un contrat de sécurisation professionnelle, au droit au reclassement dans l'entreprise ou dans l'entreprise du groupe, ainsi qu'aux priorités de réembauche. D'autres droits peuvent être perdus selon les situations, comme des conditions de travail adaptées ou un reclassement en cas de maladie ou d'accident du travail, ou le droit à un emploi équivalent à l'issue des différents congés (de maternité, de paternité, d'adoption, de congé parental...). Il est certes toujours possible dans ces hypothèses de demander au tribunal de prononcer la nullité de la convention pour cause illicite, ou motif discriminatoire. Mais encore faut-il apporter la preuve de l'intention frauduleuse de l'employeur, c'est-à-dire de sa volonté d'éluder les droits des salariés. Une autre solution serait d'exclure *a priori* ces situations du périmètre de la RC, par exemple sous forme de liste. Mais on voit mal comment cela serait possible sans réintroduire en même temps l'exigence d'indiquer les motifs de la rupture..., ce qui revient à abroger le dispositif.

Pour les cas d'abus, la sanction judiciaire reste donc la voie à privilégier. En revanche, au-delà des abus, les entretiens ont fait apparaître au moins deux types de situations pour lesquelles la RC n'ap-

porte pas de réponse suffisante, ou n'est pas adaptée : la RC-démission, et la RC-prise d'acte. Pour traiter ces deux types de situations, des évolutions peuvent être envisagées.

- Si la RC est bien adaptée à la « vraie » démission, elle ne constitue pas une **réponse suffisante pour embrasser tous les cas de mobilité**. En effet, permettre l'accès à la rupture conventionnelle dépend du bon vouloir de l'employeur. Or, ce dernier n'a en général aucun intérêt à accorder une RC et à verser une indemnité à un salarié qui souhaite partir en vue d'entreprendre une démarche de reconversion. Par définition, l'enquête ne permet pas de connaître le nombre de cas de refus de RC demandées par le salarié, mais ces exemples nous ont été signalés à plusieurs reprises. **La RC laisse donc subsister un « volet » de salariés désireux de partir pour développer un projet et qui n'ont d'autre alternative que de démissionner ou de renoncer. L'objectif de favoriser les mobilités choisies serait renforcé par l'amélioration du régime de la démission**, en donnant accès à l'assurance-chômage à ces salariés, sous condition de présenter un projet sérieux de formation, ou de création d'entreprise. Une telle disposition n'exigerait pas le versement d'une indemnité de rupture, mais maintiendrait le préavis, ce qui permettrait de sécuriser pour le salarié la transition entre l'emploi et la mise en place de son projet. Ces personnes, comme celles qui ont signé une RC dans ces mêmes conditions, devraient se voir reconnaître un droit spécifique à l'accompagnement dans leurs démarches. Pôle emploi pourrait, dans ce cas comme dans d'autres – et conformément aux propositions du rapport Boulanger – être sollicité.
- Dans un second type de situation, celles où le salarié est en souffrance et/ou en conflit dans l'entreprise, la RC apparaît constituer une **réponse d'urgence, mais inadaptée**. En effet, loin de permettre l'explicitation des motifs du conflit et l'expression des griefs par chaque partie, elle élude le possible dialogue et donc l'éventualité d'une amélioration de la situation. Au lieu de donner aux salariés des instruments leur permettant de négocier et d'améliorer les conditions de travail, contribuant ainsi à l'augmentation générale du niveau de qualité de l'emploi, **ce dispositif incite à choisir la voie de la séparation, voire de la suppression de l'emploi, comme préférable à toute autre**. De plus, la RC individualise la solution, éludant la dimension collective des problèmes pouvant se rencontrer dans une entreprise.

Plutôt que d'en venir à une séparation trop rapide, il serait nécessaire d'imaginer des **instances de traitement et de règlement internes à l'entreprise** pour des problèmes liés à l'exécution du travail. Ces instances permettraient de donner au salarié un pouvoir individuel d'expression et de réclamation sur les conditions de travail. Elles devraient également permettre **l'expression collective** de réclamations pour les entreprises qui ne disposent ni d'IRP (instances représentatives du personnel), ni de syndicats.

Le grand nombre de cas où les salariés se sont saisis de la RC comme du seul moyen d'échapper à une situation devenue intenable atteste du besoin de moyens supplémentaires pour renforcer le pouvoir de négociation des salariés ou de leurs représentants au sein de l'entreprise, notamment les plus petites. À défaut, le risque est grand de voir se former une coalition d'intérêts – des employeurs et des salariés – pour préférer l'*exit* à la *voice*, le retrait à l'amélioration des conditions de travail, le risque de suppression d'emplois à l'amélioration de sa qualité. **Pour cette raison, la mise en place d'instances représentatives et/ou d'instances permettant le traitement des conflits à l'intérieur des entreprises ou entre certaines d'entre elles (instances locales) constitue un impératif.**

3.2. Un dispositif à améliorer

En même temps qu'elle fait disparaître l'initiative et les raisons de la rupture, la RC fait disparaître les conditions de procédure et de fond prévues pour les ruptures unilatérales, qui assurent à chacune des parties l'anticipation des conséquences de la rupture. Certains aménagements permettraient tout à la fois d'améliorer l'information des parties, d'éviter les ruptures brutales, et de donner des perspectives au salarié.

- Sur l'entretien préalable à la signature

Comme nous le soulignons dans le rapport, la loi est muette sur l'initiative et le formalisme de l'entretien. Cette absence de précision laisse ouvertes toutes les formes d'échanges, pas nécessairement en face à face. Des échanges informels, voire même des rendez-vous téléphoniques, sont envisageables, du moins dès lors que le salarié a été informé de la possibilité de se faire assister. Cette imprécision peut être mise à profit par l'employeur pour baptiser « entretien » tout échange intervenu entre les parties. Mais rien n'est dit sur les moyens et informations qui doivent éclairer cet accord, ni sur la partie sur laquelle repose la charge d'informer l'autre. Il serait nécessaire tout d'abord de formaliser l'invitation à l'entretien préalable, qu'elle se fasse à l'initiative de l'employeur ou du salarié.

Sur le contenu, compte tenu de l'état d'ignorance des salariés sur leurs droits à l'assurance-chômage, **il serait nécessaire de rendre obligatoire que soit réalisé avant signature** (par exemple, au cours d'un second entretien), **un diagnostic de situation des droits du salarié** qui pourrait être établi par Pôle emploi.

- Sur la convention de rupture

La loi est très allusive s'agissant des dispositions qui doivent figurer à la convention de rupture. Ce contenu est à la fois large et indifférencié : il s'agit de définir « les conditions de la rupture », ce qui inclut « notamment » l'indemnité, et signifie que la liste n'est pas limitative. S'agissant de mettre fin à des relations contractuelles, on serait en droit de considérer que la convention doive, pour être valable, prévoir l'apurement de ces relations, et régler toutes les questions relatives au contrat (salaires, participation, DIF, clauses de non concurrence, etc.). Ces indications devraient figurer dans la convention à peine de nullité. **Les formulaires Cerfa pourraient être complétés** par des indications sur ces différents points.

- Sur les délais de rupture

La loi a laissé aux parties la liberté de fixer le délai de rupture, qui ne peut être antérieur au lendemain du jour de l'homologation, mais qui peut se prolonger, cette fois sans limitation de date. Ce texte signifie principalement qu'aucun délai de préavis n'est nécessaire avant la rupture, et donc qu'aucune indemnité n'est due, ce qui constitue la différence la plus importante avec le licenciement et la démission. Jusqu'à la rupture, c'est le contrat de travail qui continue à s'appliquer. Concrètement, cela signifie que, hors cas de report de la date de rupture, la fin du contrat peut intervenir beaucoup plus rapidement que dans les autres formes de rupture. En effet, si on ajoute à la date de signature le délai de quinze jours calendaires pour exercer le droit de rétractation, et le délai d'instruction de quinze jours ouvrables prévus à l'article L. 1237-14, la rupture peut intervenir dans à peine plus d'un mois. **Les salariés enquêtés ont tous souligné la rapidité avec laquelle ils se sont trouvés en dehors de l'entreprise.** De plus, l'absence de formalisme des entretiens rend difficile le contrôle des dates par les services administratifs. Rien n'empêche les parties d'antidater la signature pour raccourcir le délai de rétractation, ce qui a été souligné dans plusieurs des entretiens. La solution nous semble être de réintroduire un délai de préavis, qui courrait à compter de l'homologation, et dont l'employeur pourrait dispenser le salarié le cas échéant.

ANNEXE 1. LE COURRIER ADRESSÉ AUX CINQ CENTS SALARIÉS DE L'ÉCHANTILLON



Noisy-le-Grand, le 19 avril 2011

Nous sommes chercheurs au Centre d'études de l'emploi, un centre de recherche national placé sous la double tutelle du Ministère chargé de l'emploi et du Ministère chargé de la Recherche (www.cee-recherche.fr).

Nous commençons une enquête auprès de salariés ayant connu une rupture conventionnelle de leur contrat de travail au cours des derniers mois. Votre nom a été tiré de manière aléatoire parmi les formulaires archivés de l'unité territoriale des services chargés de l'emploi. Si vous acceptez de participer à cette enquête, un de nos chercheurs prendra contact avec vous pour un entretien en face à face d'environ trois quarts d'heure sur les circonstances dans lesquelles cette rupture a été envisagée et sur votre situation depuis lors. Bien entendu, votre anonymat est garanti, et les résultats ne comporteront aucun élément susceptible de vous identifier.

En cas d'accord, nous vous prions de bien vouloir renvoyer le formulaire signé dans l'enveloppe jointe, en indiquant un numéro de téléphone auquel vous joindre.
Vous pouvez aussi nous communiquer votre accord par mail (enqueteruptureconventionnelle@cee-recherche.fr) ou par téléphone au 01 45 92 68 01.
Vous pouvez également nous joindre à ces mêmes coordonnées pour toute information complémentaire que vous souhaiteriez avoir sur cette enquête.

En vous remerciant par avance de votre contribution à cette enquête, recevez l'expression de toute notre considération.

Bernard Gomel, Raphaël Dalmasso,
Dominique Méda et Evelyne Serverin,

Chercheurs au Centre d'études de l'emploi.

COUPON A RETOURNER A L'AIDE DE L'ENVELOPPE CI-JOINTE

NOM ………………………………………………………………………………

PRENOM ……………………………………………………………………………

ADRESSE ……………………………………………………………………………

…………………………………………………………………………………………

TELEPHONE(S) |_|_| |_|_| |_|_| |_|_| |_|_| **ou** |_|_| |_|_| |_|_| |_|_| |_|_|

Date et signature

ANNEXE 2. LE GUIDE D'ENTRETIEN

Les thèmes à aborder sous forme de questions sont en caractères gras. Les *items* en italique servent à faire des relances pour préciser certains éléments au cours de l'entretien.

Questions préalables
Q 1- Préalable : nous allons d'abord nous mettre d'accord sur le fait que vous êtes bien la bonne personne à interroger : vous êtes bien (nom et prénom de la personne interrogée ; sexe de la personne, ayant travaillé dans l'entreprise X et connu une rupture conventionnelle le X) ?

Il faudra demander à l'avance aux personnes de se munir de leur convention papier pour pouvoir répondre précisément aux questions.

Premier volet : le contexte de l'entreprise et de l'emploi du salarié
Dans ce premier volet, on cherche à déterminer les circonstances qui ont conduit le salarié ou l'employeur à proposer la rupture conventionnelle (ambiance au sein de l'entreprise, raisons évoquées pour justifier la rupture de contrat de travail, ressenti du salarié…)

Q 2- Nous allons maintenant parler de votre ancienne entreprise et de la place que vous y occupiez. Sur l'entreprise (situation financière, économique et évolution prévisible, effectifs et évolution...). On insistera sur les grands événements qui ont marqué la vie de l'entreprise et sur l'évolution des effectifs

Q. Avant votre rupture, dans quelle situation économique se trouvait l'entreprise ?
- l'activité de A était en croissance
- le niveau d'activité de A se maintenait
- A faisait face à une réelle baisse d'activité mais sa survie n'était pas menacée
- la survie de A était menacée
- ne sait pas

Q. Durant les cinq dernières années, votre entreprise a-t-elle connu une des situations suivantes… ?
- restructurations
- rachat par une autre entreprise
- changement de produit ou de marché
- situation de crise
- changement dans les méthodes de management, l'organisation ou la technologie

Q. Plus précisément, au sein du service dans lequel vous travailliez, une réorganisation était-elle prévue ou en cours ?
Si des changements sont intervenus :
Q. Ces changements ont-ils occasionné une dégradation de l'ambiance de travail ?
- oui
- non

Q. Savez-vous si d'autres salariés que vous ont eu une rupture conventionnelle pendant les mois ayant précédé la vôtre ?

Q. Savez-vous si d'autres ruptures ont eu lieu pendant les mois ayant précédé la vôtre ?

Q 3-Nous allons maintenant parler de votre emploi, son évolution, le temps de travail, les conditions de travail, l'évolution de vos salaires, relations de travail... (*On essaye ici de se concentrer sur la trajectoire du salarié dans cette entreprise) :*
Quand êtes-vous entré ? Avez-vous changé de poste, eu des augmentations de salaire ? Comment qualifieriez-vous votre trajectoire : trajectoire ascendante, descendante ? (recueillir éléments objectifs et subjectifs)

Q. Lorsque vous travailliez pour A, vous étiez ? (Question ouverte : l'enquêteur laissera répondre la personne interrogée spontanément et rapportera la réponse à l'une des modalités mentionnées ci-après)
- manœuvre ou ouvrier spécialisé
- ouvrier qualifié ou hautement qualifié, technicien d'atelier
- employé
- technicien, agent de maîtrise
- profession intermédiaire (administrative ou commerciale d'entreprise, de l'enseignement, de la santé, de la Fonction publique)
- ingénieur, cadre
- autre (à préciser)
- NSP

Q. Quelles ont été les grandes étapes de votre carrière dans cette entreprise ?

Q. Quel était votre salaire mensuel net ?

Q. Quel était votre salaire annuel brut ?

Q. Dans les cinq dernières années, avez-vous eu… ?
- des changements de poste ou de responsabilité
- des augmentations de salaire
- des formations
- de l'avancement, des promotions
- des primes….

Deuxième volet : les circonstances de la rupture

Q 4- Nous allons maintenant aborder les circonstances de votre départ de l'entreprise. Aviez déjà pensé à partir ? Comment en est-on venu à envisager la rupture conventionnelle ?
Ici, on tente de comprendre ce qui s'est passé avant l'entretien officiel, dans ce que l'on a appelé les pourparlers ou les échanges pré-officiels. La question principale vise à comprendre qui le premier, de l'employeur ou du salarié, a parlé de la rupture conventionnelle, s'il avait été question avant d'autres dispositifs, si le salarié connaissait ce dispositif, comment il en a entendu parler pour la première fois et par qui.

Q. Quand et comment avez-vous pour la première fois entendu parler de la rupture conventionnelle ? En général (radio, télé…) ? Dans votre entreprise (représentants des employeurs, salariés, syndicats) ? Pour vous (votre employeur, votre syndicat…) ?

Q. Quand avez-vous compris ce dont il s'agissait ?

Q. Qui vous l'a expliqué ?

Q. À quel moment a-t-il été question de rupture conventionnelle entre le représentant de votre employeur et vous-même ?

Q. Aviez-vous parlé d'une éventuelle séparation avant ?

Q. Qui en avait parlé le premier ?
Q. Avez-vous, avant qu'il soit officiellement question d'une rupture conventionnelle, évoqué vous-même ou votre employeur d'autres modalités de séparation que la rupture conventionnelle ?

Q. Si oui, lesquelles (plusieurs réponses possibles) ?
- licenciement personnel
- licenciement économique
- licenciement avec transaction
- démission
- mise à la retraite
- départ à la retraite
- plan de départ volontaire

Q. Si oui, pourquoi ces modalités n'ont-elles pas été finalement retenues ?
- l'employeur a renoncé
- vous avez renoncé
- vous avez tous les deux renoncé

Q. Qui a parlé en premier de la rupture conventionnelle ?

Q. Connaissiez-vous la rupture conventionnelle ?

Q. Aviez-vous demandé conseil à quelqu'un pour savoir ce que c'était ?

Q. Avez-vous été d'accord tout de suite avec le principe de la RC ?

Q. Si vous souhaitiez quitter votre emploi chez A : Pour quelles raisons était-ce ? (plusieurs réponses possibles) (Question ouverte : l'enquêteur laissera répondre la personne interrogée spontanément et rapportera la réponse à l'une ou l'autre des modalités mentionnées ci-après)
- vous aviez trouvé un autre travail
- vous souhaitiez arrêter de travailler pour une reprise d'études, une année sabbatique ou autre raison du même genre
- congé-maladie ou parental à l'issue duquel vous ne souhaitiez plus revenir sur votre poste de travail
- craintes liées à l'emploi
- mésententes
- nature du travail
- raisons familiales (déménagement, attente ou éducation d'un enfant,...)
- en raison du salaire
- contraintes (horaires, éloignement du domicile hors déménagement,...)
- bénéficier des droits aux allocations-chômage

Q. Pourquoi avez-vous accepté la rupture conventionnelle ?
- pour bénéficier des allocations-chômage
- pour bénéficier d'une indemnité de départ avantageuse
- pour bénéficier d'avantages fiscaux
- pour partir en préretraite
- pour que mon employeur accepte plus facilement

- pour ne pas me faire licencier
- parce qu'on me l'a conseillé
- parce que c'est un motif moins « discriminant » que le licenciement pour mon futur employeur
- découragement face à l'annonce de A et donc résignation
- prime incitative
- volonté de partir
- allocations-chômage
- aucune autre forme de rupture ne semblait envisageable
- vous étiez proche de l'âge légal de départ à la retraite
- raisons familiales

Troisième volet : le déroulement de la procédure de rupture conventionnelle
Dans ce troisième volet, on cherche à récolter des informations sur les différents* items *du formulaire Cerfa rempli conjointement par l'employeur et le salarié (emploi occupé par le salarié, entretiens : date, assistance, convention de rupture, décision de l'unité territoriale…)

Q 5- Nous allons maintenant évoquer la manière dont votre rupture conventionnelle s'est déroulée.

5-1 Commençons par évoquer les échanges qui ont eu lieu avant l'entretien entre vous et l'employeur pour convenir de la rupture conventionnelle ?

Q. Qui vous a proposé la rupture conventionnelle ? Qui a accepté votre demande de rupture conventionnelle ? (le patron, le DRH, le chef d'atelier…)

Q. Sous quelle forme avez-vous reçu la proposition d'entretien pour convenir de la rupture conventionnelle (une lettre ? un coup de fil ? …)

Q. Combien de temps après que vous ayez accepté le principe ?

5-2 Et plus précisément, comment se sont déroulés le ou les entretiens ?

Q. Lieu

Q. Modalités (assistance du salarié et de l'employeur)

Q. Durée

Q. Objet et contenu de l'entretien: principe, indemnités, date de fin, autres...
À titre indicatif : *- l'indemnité de rupture : son montant, montant minimal légal, montant supérieur au montant minimal, mode de calcul du montant (convention collective applicable et ancienneté dans l'entreprise)*
- le solde des congés
- le solde des heures supplémentaires
- la date de départ de l'entreprise
- la possibilité laissée par l'employeur à l'employé de rechercher un emploi avant d'entamer la procédure de rupture conventionnelle proprement dite
- l'octroi d'actions de la société
- la contrepartie à la clause de non concurrence
- les avantages en nature (logement de fonction, voiture de fonction...)
- la prime incitative au départ (mois de salaire supplémentaires...)
- autre

Q 6- Quels sont les documents qui vous ont été présentés ? À quel moment ? Ceux que vous avez signés ?

Q. Y-a-t-il eu une convention annexée au formulaire ?

Q. Les documents étaient-ils remplis par avance ?

Q 7- Maintenant, parlons de la convention.
Quelle somme avez-vous reçu au total ? Pouvez-vous donner le détail des sommes qui y figuraient ?
- l'indemnité de rupture : son montant, montant minimal légal, montant supérieur au montant minimal, mode de calcul du montant (convention collective applicable et ancienneté dans l'entreprise)
- le solde des congés
- le solde des heures supplémentaires
- la date de départ de l'entreprise
- la possibilité laissée par l'employeur à l'employé de rechercher un emploi avant d'entamer la procédure de rupture conventionnelle proprement dite
- l'octroi d'actions de la société
- la contrepartie à la clause de non concurrence
- les avantages en nature (logement de fonction, voiture de fonction...)
- la prime incitative au départ (mois de salaire supplémentaires...)
- autre

Quatrième volet : l'homologation et la rupture

Q. 8- Pouvez-nous nous parler de ce qui s'est passé après la signature ?
8-1 Tout d'abord, l'homologation ?

Q. Les délais de rétractation prévus par la loi (rappel par l'enquêteur à la personne interrogée : il s'agit des 15 jours calendaires prévus entre la date de signature de la rupture conventionnelle et la transmission de la demande à l'unité territoriale) ont-ils été respectés ?
- oui
- non

Q. La première demande de rupture conventionnelle a-t-elle été homologuée par l'unité territoriale (ex DDTEFP)?
- oui
- non

Q. Pour quels motifs n'a-t-elle pas été homologuée ? (Question ouverte : l'enquêteur laissera répondre la personne interrogée spontanément et rapportera la réponse à l'une ou l'autre des modalités mentionnées ci-après)
- mauvais formulaire
- absence d'indemnité
- absence d'au moins un entretien
- non-respect du délai de rétractation
- montant de l'indemnité inférieure à l'indemnité conventionnelle ou légale de licenciement
- salarié non informé qu'il pouvait être assisté

Q. Y a-t-il eu d'autres refus ?
- oui
- non
Filtre si oui,

Q. Pour quels motifs ? (Question ouverte : l'enquêteur laissera répondre la personne interrogée spontanément et rapportera la réponse à l'une ou l'autre des modalités mentionnées ci-après)
- mauvais formulaire
- absence d'indemnité
- absence d'au moins un entretien
- non-respect du délai de rétractation
- montant de l'indemnité inférieure à l'indemnité conventionnelle ou légale de licenciement
- salarié non informé qu'il pouvait être assisté

Q Avez-vous été contacté par les services du travail ?

8-2- Pouvez- vous nous dire ce qui s'est passé après l'homologation ?

Q. Quelle est la date effective de la fin de votre travail dans l'entreprise ?
- dès la décision d'homologation
- postérieurement à la décision d'homologation (précisez le nombre de semaines)

Q. Avez-vous perçu l'intégralité des sommes prévues à la convention ?
- oui
- non
Si oui

Q. Dans quel délai, en semaines, après la rupture ?
Si non,

Q. Pourquoi ?
- litiges sur le calcul
- liquidation de l'entreprise
- autre

Cinquième volet : le devenir de l'emploi occupé et du salarié
Q. 9- Maintenant, pouvez-vous nous dire ce qu'est devenu votre emploi ?

Q. Votre emploi a-t-il été supprimé après votre départ de chez A ?
- oui
- non
- ne sait pas

Q. Votre emploi a-t-il été pourvu depuis votre départ de chez A ?
- oui
- non
- ne sait pas

Q. Savez-vous par quel type de contrat ?
- CDD
- Intérim
- CDI

- autre
- ne sait pas

Q. La fonction que vous occupiez a-t-elle été externalisée ?
- oui
- non
- ne sait pas

Q. Y a-t-il eu d'autres suppressions d'emploi ?

Q. 10- Vous-même, qu'êtes-vous devenu ?

Q. Que s'est-il passé pour vous après la rupture de votre contrat ?

Q. Quelle est votre situation professionnelle actuelle ?
- en emploi salarié
- en emploi indépendant, (auto)-entrepreneur
- chômage à la recherche d'un travail
- au chômage sans recherche d'emploi (dispensé, en attente de la retraite)
- retraite
- étude, formation
- autre cas d'inactivité

Sixième volet de l'enquête : opinions sur le dispositif, tant à l'égard de la situation personnelle que de manière générale

Q. 11- Avec le recul, que diriez-vous de la RC en ce qui concerne votre situation personnelle ?
Auriez-vous quand même quitté l'entreprise si ce dispositif de rupture conventionnelle n'avait pas existé ? (Question ouverte : l'enquêteur laissera répondre la personne interrogée spontanément et rapportera la réponse à l'une ou l'autre des modalités mentionnées ci-après)
- oui, vous auriez démissionné
- oui, vous auriez demandé le licenciement
- oui, vous auriez été licencié
- oui vous auriez proposé le plan de départ volontaire à A
- non, j'y serais certainement toujours, contraint et forcé
- non, j'y serais toujours et je regrette d'avoir dû quitter mon emploi
- autre

Q. Diriez-vous que vous avez été contraint à partir, ou au contraire que vous avez… ?
- oui
- non, j'ai été à l'initiative de mon départ

Q. À votre avis, y-a-t-il beaucoup de cas de RC ?

Q. La RC a-t-elle une influence sur l'emploi ?
- positif
- négatif

Q. Le dispositif de rupture conventionnelle homologuée a-t-il été adapté à votre situation ?
- oui, ou globalement oui
- non, ou globalement non
- ne sait pas

Q. De manière plus générale, le dispositif de rupture conventionnelle vous semble-t-il une bonne ou une mauvaise chose ?
- oui, ou globalement oui
- non, ou globalement non
- ne sait pas

FIN DE L'ENTRETIEN : MERCI !

ANNEXE 3. RÉSUMÉS DES CENT UN ENTRETIENS

Tableau récapitulatif des renseignements signalétiques

	Âge	Taille de l'établissement/entreprise	Poste	Salaire (selon Cerfa)	Ancienneté	Ratio Indemnité (selon Cerfa)	Négociation
1	42	TPE	Directeur de clientèle	Q5	17	1	Non
2	42	TPE	Aide pharmacienne	Q1	2	2	Non
3	38	GE	Responsable industrielle	Q5	12	1	Non
4	50	PME	Centre d'appel	Q2	9	NC	NC
5	50	PME	Comptable	Q4	3	14	Oui
6	40	PME/GE	Comptable	Q4	10	2	Non
7	NC	PME/GE	Commerciale	Q5	2	1	Non
8	56	PME	Chef de service	Q5	35	2	Oui
9	NC	PME	Agent de service	Q1	3	1	Non
10	47	TPE	Profession libérale	Q5	1	1	Non
11	50	GE	Chargé d'affaires	Q5	8	1	Non
12	40	TPE	Secrétaire	Q1	1	1	Non
13	47	PME	Directeur commercial	Q5	2	1	Non
14	25	GE	Chef de projet	Q4	2	2	Non
15	45	GE	Service Financier	Q4	4	8	Oui
16	25	TPE	Commercial	Q4	2	1	Non
17	50	GE	Equipe direction	Q5	5	2	Non
18	36	TPE	Technico-commerciale	Q4	1	1	Non
19	38	GE	Acheteur groupe pharmaceutique	Q5	10	9	Oui
20	60	TPE	Directeur scientifique	Q5	3	5	Non
21	57	PME	Responsable service administratif et commercial	Q5	8	9	Oui
22	33	GE	Attachée à la promotion du médicament	Q4	12	2	Non
23	59	GE	Huissier d'accueil	Q4	26	1	Non
24	26	TPE	Hôtesse de caisse	Q1	1	1	Non
25	50	GE	Consultant Product Life cycle management	Q5	2	2	Oui
26	48	TPE	Secrétaire	Q2	9	2	Oui
27	36	PME	Assistante de direction	Q4	8	2	Non
28	37	TPE	Préparatrice Pharmacie	Q3	3	1	Non
29	29	PME	Commercial	Q3	1	7	Non
30	31	PME	Huissier d'accueil et chef d'équipe	Q2	4	2	Oui
31	50	GE	Agent logistique de distribution	Q3	21	2	Oui
32	29	GE	Chef d'équipe dans le transport	Q4	11	1	Non
33	53	GE	Responsable technique	Q3	34	6	Non
34	32	PME	Standardiste-Hôtesse d'accueil	Q3	4	2	Non
35	45	GE	Ingénieur analyste en informatique	Q5	8	2	Non
36	38	GE	Ingénieur logiciels	Q5	10	1	Non Homologué
37	45	GE	Cadre commercial export	Q5	6	3	Oui
38	30	TPE	Peintre	Q3	2	1	Non
39	32	TPE	Electricien	Q3	5	1	Non

40	39	PME	Responsable administrative et financière	Q5	3	4	Oui
41	40^{aine}	GE	Opérateur plasturgie	Q4	17	1	Oui
42	53	PME	Mécanicien automobile	Q2	6	1	Non
43	20^{aine}	PME	Agent d'entretien	Q1	1	9	Non
44	30^{aine}	PME	Vendeuse	Q1	9	1	Non
45	57	PME	Electrotechnicien	Q3	30	1	Non
46	30^{aine}	PME	Responsable pédagogique	Q5	9	21	Non
47	40^{aine}	PME	Assistante commerciale	Q3	6	2	Oui
48	54	TPE	Cuisinier	Q3	4	1	Oui
49	20^{aine}	GE	Vendeuse	Q1	2	1	Non
50	40^{aine}	PME	Chef de cuisine	Q5	6	1	Non
51	56	PME	Agent d'entretien	Q1	7	3	Non
52	30^{aine}	TPE	Vendeuse	Q1	10	1	Non
53	20^{aine}	PME	Menuisier poseur	Q3	2	1	Non
54	30^{aine}	TPE	Assistant d'édition	Q3	5	1	Non
55	20^{aine}	TPE	Ouvrier agricole	Q1	1	O puis 1	Non (non homologuée puis acceptée)
56	40^{aine}	PME	Formateur	Q1	3	1	Non
57	20^{aine}	PME	Agent de sécurité	Q2	3	1	Non
58	30^{aine}	GE	Infirmière	Q4	6	1	Non
59	30^{aine}	GTPE	Secrétaire	Q1	1	1	Non
60	30^{aine}	PME	Chirurgienne dentaire	Q5	4	1	Oui
61	51	PME	Responsable mécanique	Q4	8	4	Oui
62	32	GE	Économe/gestionnaire	Q2	3	1	Non
63	37	TPE	Ingénieur	Q5	10	2	Oui
64	31	GE	Hôtesse de caisse	Q2	8	1	Non
65	64	GE	Responsable de paye	Q5	25	1	Non
66	36	TPE	Responsable administratif	Q4	1	3	Oui
67	34	TPE	Responsable commerciale à l'export	Q4	1	1	Non
68	25	GE	Manutentionnaire	Q1	1	1	Non
69	45	GE	Directrice de boutique/vendeuse	Q4	2	1	Non
70	30	GE	Responsable technique	Q2	6	1	Non
71	38	TPE	Architecte	Q1	1	1	Non
72	31	TPE	Chef de chantier paysagiste	Q4	1	1	Non
73	39	TPE	Secrétaire	Q1	7	1	Non
74	37	PME	Factrice	Q2	10	3	Non
75	64	TPE	Employée de paroisse	Q3	18	3	Non
76	38	TPE	Négociatrice dans l'immobilier	Q1	1	1	Non
77	25	TPE	Ingénieur/doctorant CIFRE	Q3	1	1	Non
78	50	TPE	Mécanicien	Q3	3	1	Non
79	25	GE	Architecte	Q4	2	1	Non
80	43	TPE	Couvreur-zingueur	Q3	4	1	Non
81	22	GE	Chauffeur et chef d'équipe adjoint	Q3	1	10	Oui
82	25	TPE	Serveuse	Q2	5	1	Non
83	41	GE	Chef de poste	Q3	10	2	Oui
84	51	GE	Agent de maitrise	Q4	23	2	Oui
85	NC	GE	Superviseur	Q3	6	1	Non
86	NC	PME	Ouvrier	Q2	3	1	Non homologué
87	NC	GE	employée commerciale	Q3	4	1	Non
88	NC	PME	Vendeur et cuisinier	Q4	4	1	Non
89	NC	GE	Commercial	Q4	3	8	Oui
90	43	PME	Responsable de secteur associatif	Q3	7	1	Non

91	36	PME	Agent de service hospitalier	Q2	10	1	Non
92	NC	PME	Responsable marketing et communication	Q4	5	2	Non
93	26	PME	Commercial	Q1	1	3	Non
94	30	TPE	Technicien géomètre	Q3	3	1	Oui
95	NC	PME	Conducteur de travaux	Q5	2	1	Non
96	NC	TPE	Plombier	Q1	3	2	Non
97	NC	GE	Vendeuse	Q3	3	1	Oui
98	51	TPE	Secrétaire	Q1	2	1	Non
99	53	GE	Agent technique	Q4	41	1	Non
100	43	PME	Agent comptable	Q1	2	1	Non
101	27	TPE	Vendeur	Q1	0	1	Non

Entretien n° 01

Homme, 42 ans, salarié protégé, salaire : cinquième quintile[67], ancienneté de dix-sept ans, indemnité proche de l'indemnité légale

Monsieur X a intégré le cabinet de formation Z en 1993 et la rupture conventionnelle a eu lieu en janvier 2011. L'effectif, à son arrivée, était d'une quarantaine et de dix à son départ. **L'activité, les trois quatre dernières années, était stagnante**. Avant cette période, elle a été très fluctuante. La crise en 2008 a eu impact sur l'attitude de l'actionnaire principal Y (seize mille personnes). Seule la direction générale venait du groupe. C'est en 2002 que l'entreprise a été rachetée. Fin 2008, les salariés voulaient racheter l'entreprise. À partir de fin 2008, le groupe a voulu faire de Z un cabinet de formation interne. C'est un changement important puisqu'avant les clients étaient extérieurs. Avec l'arrivée de Y en 2008, il y a eu six départs. **Les conséquences du rachat ont dégradé les relations.** Z avait une culture d'entreprise familiale et l'entreprise a été rachetée par une nébuleuse avec pour conséquence une perte de visibilité. « *On est passés d'une gestion humaine à une gestion de la performance* » ; « *C'était une ambiance pendant quelques années de flou* ». Les grands départs ont commencé fin 2007. Il y a eu deux départs négociés fin 2007, puis deux ruptures conventionnelles et des départs volontaires. Il n'a pas connaissance de départs contraints. Beaucoup de départs négociés.

Sa carrière, dans cette entreprise, a été ascendante. Il a bénéficié d'augmentations importantes à partir du rachat de Y. C'est l'ambiance qui a favorisé les départs. Il est arrivé dans l'entreprise en tant qu'assistant commercial pendant un an. Un an après, il est devenu adjoint des deux dirigeants. Il est passé formateur puis directeur de clientèle à partir de 2003, soit après l'arrivée de Y (il en a profité pour évoluer). Il a pris peu à peu des responsabilités. Il avait le statut de cadre.

Selon lui, entre Y et Z, il y avait une vraie différence de culture d'entreprise. « *Il y avait un quasi-antagonisme* ». Les quatre premières années, « *ils nous ont fichu une paix royale* », puis ils ont commencé à s'intéresser à l'activité**. Ils ont placé un dirigeant uniquement focalisé sur la performance et très inhumain en 2005.**

Son salaire mensuel net était de trois mille deux cents euros, hors primes liées au chiffre d'affaires, soit entre dix mille et vingt mille euros annuels de variable. Il sortait d'école en 1992 ; après des stages de longues durées, il a intégré Z.

Le dirigeant arrivé en 2005 est resté deux ans suivi d'un autre puis en 2010 un dirigeant plus humain. Il avait quarante-deux ans dans une entreprise où il ne voyait pas de possibilités d'évolution. **Il ne souhaitait pas intégrer le groupe. Il ne se sentait pas bien. Il pensait avoir fait le tour. Et le fait d'avoir « *un actionnaire qui voyait la formation comme la cinquième roue du carrosse* ».** « *On ne se sentait pas important* ».

Il a commencé à penser à la rupture début 2010. En juin 2010, il en parle à son patron. Il lui dit qu'il souhaite partir mais qu'il n'a pas les moyens de démissionner. C'était une mauvaise nouvelle pour lui et il lui a demandé un délai de réflexion jusqu'à la rentrée. Ils ont envisagé les modalités de rupture en septembre. Il était le meilleur vendeur de l'entreprise. Il avait entendu parler de la rupture conventionnelle. Monsieur X est allé consulter un ami avocat. On lui a parlé du licenciement négocié et de la rupture conventionnelle présentée comme la meilleure solution juridique. Le dirigeant était d'accord avec l'idée de rupture mais avec le souhait que ça lui coûte le moins possible. Étant délégué du personnel, la procédure devenait plus compliquée. La procédure a rigoureusement été suivie : convocation par lettre recommandée fin septembre. Durant l'entretien, ils ont convenu de la rupture. Un courrier lui a été envoyé mentionnant l'accord sur l'idée de rupture. Il y a eu trois entretiens à partir de fin septembre. Au deuxième entretien, les détails du contenu de la convention ont été négociés. Les indemnités n'ont pas été négociées. La date de départ a été négociée. Suite à une erreur sur le calcul des indemnités légales, début décembre lors de l'entretien avec l'inspecteur du travail, l'homologation a été refusée. Ils ont relancé la procédure, il n'était plus salarié protégé. Il n'a pas perçu d'autres avantages ou primes. La convention est extrêmement détaillée. En 2010, c'était les premières rup-

[67] Les salaires des 101 salariés interviewés ont été répartis en 5 quintiles allant du premier (salaires les moins élevés) au dernier (salaires les plus élevés). Premier quintile : salaire inférieur à 1 360 euros ; deuxième quintile entre 1 360 et 1 710 euros ; troisième quintile entre 1 710 et 2 130 euros ; quatrième quintile compris entre 2 130 et 3 000 euros ; cinquième pour salaire supérieur à 3 000 euros.

tures conventionnelles pour le groupe. Ayant peur du contentieux, le groupe respecte rigoureusement les procédures. Le contrat a été rompu le 13 janvier 2011.

Le poste a été supprimé. Il avait, dès septembre, commencé à transférer ses dossiers à ses collègues. Il a perçu environ dix neuf mille euros d'indemnités, soit le minimum légal compte tenu de son ancienneté. Le groupe était actionnaire à 100 %.

Si la procédure n'existait pas, il aurait tenté de trouver un accord afin d'éviter le conflit, d'autant plus face à Y. Il n'aurait pas démissionné sans trouver un autre emploi. Son dirigeant lui a proposé de continuer d'ici quelques mois comme formateur vacataire de façon ponctuelle. Il pense qu'il n'y aura pas d'autres ruptures conventionnelles.

Il considère que la rupture conventionnelle est un mode de fonctionnement intermédiaire. Ça reste un outil et tout dépend de la personnalité de l'employeur. Il nuance en disant qu'il n'a jamais connu de situations conflictuelles du fait en partie de son activité.

Depuis la rupture, il souhaite s'orienter vers l'ingénierie de la formation. Il passe des entretiens. Il envisage éventuellement de reprendre ses études ou de se mettre sous un statut d'indépendant. La transition a été difficile pour lui : « *Il y a eu un phénomène de deuil* », « *C'est une vraie rupture* ».

***

Entretien n° 02

Femme, 42 ans, rupture homologuée, salaire : premier quintile, ancienneté : deux ans, indemnité double de l'indemnité légale

Madame X a travaillé pour une pharmacie du 9 février 2008 et la rupture a eu lieu le 4 décembre 2010. Cette pharmacie était composée de huit personnes. Elle pense que le chiffre d'affaires devait être d'environ un million d'euros. Néanmoins, suite aux déremboursements et aux génériques, les marges ont baissé. La loi Dutreil a affecté la trésorerie des pharmacies. C'est un phénomène généralisé.

Elle avait, au cours de sa carrière, géré une pharmacie familiale pendant treize ans. Durant sa dernière expérience, il n'y pas eu de changement de dirigeant. Son intitulé de poste était préparatrice de commande. Les préparateurs de commande sont dépendants des pharmaciens pour délivrer des médicaments.

Son salaire n'a pas évolué en deux ans. Elle aurait demandé un statut d'assimilé cadre. Son salaire mensuel était de mille cent quarante-sept euros pour un temps partiel de vingt-sept heures. Elle ne percevait pas de prime.

C'est son responsable qui a pris l'initiative de la rupture conventionnelle. Elle essayait d'avoir un enfant et avait besoin d'être au calme. Elle ne se sentait pas bien dans cette pharmacie. Durant l'entretien, elle a passé beaucoup de temps à formuler des critiques sur son employeur.

Le conflit aurait commencé suite à un refus d'accorder des congés payés. Elle faisait régulièrement des heures supplémentaires. Il la prévenait la veille pour le lendemain. **Elle a refusé de faire des heures supplémentaires un samedi.** Il aurait été très contrarié. Elle s'est cassé le pied en venant au travail. Elle a eu un arrêt de deux semaines. Elle a dû prolonger son arrêt-maladie.

En septembre 2010, son responsable a pris l'initiative de la rupture. Elle pense que c'est lié, en partie, à son refus de faire des heures supplémentaires. Il lui a envoyé une lettre recommandée pour la convoquer à l'« entretien préalable » en vue de faire une proposition de rupture conventionnelle. Lors d'« une convocation à un entretien préalable à la rupture conventionnelle du contrat » mentionnée telle quelle sur la lettre**, il commence par formuler des critiques sur son travail**. Il lui reproche son manque de souplesse par rapport aux clients. Elle aurait refusé de délivrer des médicaments. « *Il ne m'aimait pas trop en fait, parce que j'avais l'habitude de gérer les choses* ». Elle lui a parlé de sa tentative d'avoir un enfant, que cette rupture l'arrangeait. Son employeur aurait eu peur d'un éventuel contentieux aux prud'hommes.

Lors du premier entretien, le Cerfa était pré-rempli et rien n'avait été négocié avant. Elle a refusé de signer et a demandé un délai de réflexion. **Il voulait qu'elle quitte son poste le plus tôt possible**. Il a pris ses congés. Il l'a convoquée de nouveau pour le 6 octobre.

La possibilité de se faire assister avait été mentionnée sur le premier courrier. Elle s'est renseignée sur la rupture conventionnelle sur internet. Il lui a accordé légèrement plus que le minimum conventionnel. Elle a touché huit cent soixante-dix euros d'indemnité. La rupture conventionnelle a été refusée une première fois car il manquait une signature. Elle avait été informée du délai de rétractation. Ne souhaitant pas laisser courir une nouvelle fois le délai de rétractation, le Cerfa a été antidaté de trois jours avec l'accord du salarié. Elle était payée jusqu'à la fin de son contrat de travail. Elle a quitté l'entreprise le 4 décembre. Elle a reçu l'intégralité des sommes. Elle n'a pas souhaité négocier du fait de sa situation personnelle.

Elle a été remplacée par une aide-préparatrice qui apparemment n'est restée que six mois. Elle n'est pas vraiment en recherche d'emploi.

Si la procédure n'existait pas, elle aurait démissionné. Elle pense que son employeur aurait refusé le licenciement. Elle pense que la rupture conventionnelle donne la possibilité à l'employeur d'embaucher de nouveau après. Elle a mis son objectif personnel avant sa vie professionnelle. Le droit aux allocations-chômage donne un certain confort.

Ce dispositif a été adapté à sa situation. Elle pense que la rupture conventionnelle permet d'éviter le conflit. Elle a déjà fait des licenciements en tant qu'employeur. La rupture était inévitable. Ces licenciements ont été très conflictuels. « *Pour l'employeur et le salarié, c'est moins dur à accepter* », « *pour pouvoir licencier, vous cherchez des poux, pour trouver des fautes* ».

***

Entretien n° 03

Femme, 38 ans, rupture homologuée, salaire : cinquième quintile, ancienneté de douze ans, indemnité proposée proche de l'indemnité légale

Elle a intégré la société Y, au siège dans le service industriel, en tant que responsable préindustriel, en septembre 1998, et la rupture a eu lieu en novembre 2010. L'entreprise compte mille cinq cents personnes dans le monde et environ quatre cents personnes en France.

Le chiffre d'affaires stagnait, ceux des concurrents baissaient. Il y a eu des licenciements dans des usines de production en France. Il y a eu une perte de volume. Les sept premières années, la situation était très favorable avec des années de croissance à deux chiffres, et elle a stagné à partir des cinq dernières années.

L'actionnariat est à 100 % familial. **Il y a de nombreuses réorganisations dans le cadre d'une stratégie d'amélioration, de performance et d'optimisation des coûts.** L'entreprise a fait appel à des cabinets de conseil. Il n'y a pas eu de licenciement après. Sur les quatre dernières années, l'ambiance a commencé à se dégrader suite à un changement brutal de culture d'entreprise. « *C'est a fini par arriver, sur les quatre dernières années. Ils ont commencé à embaucher des cadres aux dents longues, qui rayaient le parquet, des cadres plus adaptés à des multinationales qui voient les gens comme des numéros, alors que la société tournait un peu plus de manière paternaliste* ». Suite au ralentissement de l'activité, une stratégie d'optimisation des coûts et de la performance a été mise en place. Elle l'a vécue comme un changement de culture d'entreprise. « *Avant, on concevait des soutien-gorges. Avec ces cadres, on est rentrés dans des chiffres, on rentrait dans des procédures* ». Ils faisaient travailler les cadres sur des projets de délocalisation d'autres services que la production.

Elle n'a pas connaissance d'autres licenciements. Il y a eu, dans son service, des licenciements anecdotiques. Les cadres étaient préservés. Il y a eu des licenciements au niveau de la production.

Elle est arrivée comme responsable préindustriel. Elle a 38 ans et cet emploi est son premier emploi, elle y a passé douze ans juste après la fin de ses études. Au bout de cinq ans, elle a commencé à travailler sur le développement (bureau des méthodes, service qualité, l'échantillonnage et tout ce qui concerne les services industriels). Elle était à cinq mille cent vingt-cinq euros de salaire mensuel brut. Il y a eu des augmentations. Elle a suivi de nombreuses formations aussi bien techniques que managériales.

« *Je n'aimais pas ce que c'était devenu, mon métier c'était de faire du soutien-gorge de manière pragmatique, j'étais enfermée dans un bureau* », « *j'avais le sentiment de m'enfermer complètement* ». À la fin d'une formation, en mai 2009, elle s'est mise en arrêt-maladie pour deux mois**. « *Je n'en pouvais plus, ça faisait six mois que je pleurais tous les matins en allant au travail* »**. Ensuite, elle s'est mise en congé sabbatique pour prendre du recul. Elle aimait son travail et elle voulait retrouver l'envie de se réveiller tous les matins. Le congé sabbatique a duré quatorze mois. Elle a demandé ensuite à partir. Depuis 2008, la société ne faisait plus de résultats. Ça leur a permis de supprimer un poste. Elle a appelé son directeur industriel en novembre 2010. Elle a demandé à négocier son départ. Elle a eu deux entretiens avec le service ressources humaines. Elle souhaitait être au chômage car elle avait un autre projet de création d'entreprise. Elle connaissait la procédure. Elle en a entendu parler par les médias. On lui a proposé de se faire assister. « *À la limite, il y avait le licenciement, mais je voyais pas pourquoi il fallait compliquer les choses* ». Elle a eu le minimum légal soit dix-sept mille euros. Elle n'a pas négocié. On lui a parlé du délai de rétractation.

Le poste a été supprimé. Sa charge de travail a été répartie entre deux personnes. Elle a acheté un terrain avec des amis et ouvert un magasin d'équipements équestres.

Si la procédure n'existait pas, elle aurait demandé à être licenciée. **Elle n'a pas directement été contrainte mais l'atmosphère était devenue insoutenable pour elle.** Il a eu trois départs en tout, liés également à ces changements managériaux.

Elle pense que la rupture conventionnelle donne de la souplesse aux salariés et aux employeurs. « *Ça évite la bagarre* ». « *Le licenciement, il y a toujours une notion de faute* », « *c'est une vision très judéo-chrétienne des choses* ».

« *C'est monstrueux les procédures, à chercher des fautes sur un salarié pour le licenciement* ». La rupture est inévitable, le licenciement est un habillage juridique. « *C'est de l'hypocrisie* ». Elle a procédé à des licenciements en tant qu'employeur. Elle estime que la procédure de licenciement, « *c'est de la pure hypocrisie* ».

***

Entretien n°04

Homme, 50 ans, rupture homologuée, salarié protégé, salaire dans le deuxième quintile, ancienneté de neuf ans

Monsieur X a travaillé pour un centre d'appel. Celui-ci a connu un plan social qui a concerné soixante-quinze personnes. Il n'y avait pas de gestion des ressources humaines. La culture d'entreprise était plutôt familiale.

Il a intégré l'entreprise en janvier 1999 en CDD et en CDI à partir de septembre 2001. Dans cet intervalle, il a travaillé pendant un an et demi pour un concurrent. La rupture a eu lieu en décembre 2008. Une autre salariée protégée a connu une rupture conventionnelle. Il estime que c'était justifié car ses responsabilités de représentant du personnel empiétaient sur la qualité de son travail. L'employeur ne voulait pas payer d'indemnités. L'inspecteur du travail a exigé une négociation. Monsieur X l'a assisté. **L'ambiance de travail était « *l*amentable ».** Il y a eu en tout quatre ruptures conventionnelles. Il n'y avait pas de phase de baisse d'effectifs. L'ajustement des effectifs se fait sur les CDD. Dans cette activité, il y a beaucoup de CDD. Les ruptures de CDI sont exceptionnelles. D'autre part, la DDTE surveille de près.

Entre 2001 et 2010, il n'a pas connu de changement de poste (trajectoire stable). Il n'a pas souhaité évoluer car le volume horaire de ses supérieurs était plus important. Il occupait le poste de chargé de clientèle avec un statut employé. Au dernier niveau, le responsable avait « inventé » cette qualification pour les plus anciens. En 2004, il y a eu la perte d'un client. Selon monsieur X, l'accès gratuit à des revues de droit social a été un élément déterminant dans le refus de l'entreprise de continuer avec ce client. Son dernier salaire mensuel net était de mille trois cent quarante euros, soit dix-neuf mille huit cents de salaire annuel brut. Il faisait au maximum quarante heures supplémentaires dans l'année.

Il n'a pas connu d'augmentations de salaires : cinq centimes d'augmentation du salaire horaire et par an maximum dix centimes. Il percevait des primes sur les opérations. Il a négocié les indemnités de rupture conventionnelle d'un autre salarié. Ils voulaient la licencier et monsieur X a argumenté pour qu'elle obtienne une rupture conventionnelle.

C'est monsieur X qui a pris l'initiative de la rupture**. Il s'estimait être victime d'attaques liées à ses fonctions de délégué du personnel**. Un salarié a tenté de déposer une plainte pour racisme. Il aurait détourné les propos de monsieur X. Il l'a très mal vécu. Il n'osait plus parler à ses collègues. Cette atmosphère désagréable a duré trois à quatre mois. Il pense que ça a été utilisé par la direction. Il s'opposait à des ruptures, il était assez actif en tant que représentant du personnel. Ce salarié est allé voir le directeur de plateau qui était aussi le délégué syndical de monsieur X. Il pense qu'il a utilisé ce conflit. À partir de 2008, les relations de travail avec ses supérieurs étaient fortement dégradées.

En juillet 2010, il a envoyé un *mail* à la DRH pour demander à bénéficier d'une rupture conventionnelle. Il n'en pouvait plus. Celle-ci a réagi tout de suite. Elle a contacté le PDG qui, le matin même, est venu voir monsieur X pour comprendre ce qu'il s'était passé. Il était décidé à partir. L'ambiance de travail était devenue pour lui invivable et la seule solution était de partir. Le PDG a accepté l'idée d'une rupture conventionnelle. Les autres modalités de rupture n'ont pas été envisagées. L'entretien a duré une heure. Il connaissait la rupture conventionnelle. Selon lui, il n'y a pas assez de recul sur cette procédure. Il s'est renseigné dans les revues de droit social. Il voulait toucher des allocations-chômage au cas où il ne trouvait pas de travail. Il a été psychologiquement affecté. Il a été suivi par la médecine du travail. Il avait des blocages et il n'arrivait plus à parler. Il a subit une IRM. Selon lui, c'est son rôle en tant que représentant du personnel qui gênait la direction. Il maîtrise le droit social. Il était considéré comme très bien informé.

« *Ils ont commencé à flipper* ». Il a appelé la directrice de plateau, début 2008, et le PDG et la directrice des ressources sociales. Il les a prévenus que la famille d'un salarié pouvait porter plainte. Ce salarié avait subi un double pontage et avait un mois d'arrêt de travail et avait demandé à revenir au bout d'une semaine. Il est décédé à son retour de travail dans les transports en commun. Selon monsieur X, c'est à partir de ce moment que la direction a trouvé tous les moyens pour le faire partir. Il pense que tout était manigancé par la direction, même l'altercation et les propos racistes soit disant tenus.

La variable d'ajustement se fait sur les CDD. **La rupture conventionnelle a été utilisée pour les salariés qui posaient vraiment problème. Pour monsieur X, la rupture conventionnelle a permis à la direction de se débarrasser des représentants du personnel et des salariés les plus gênants.**

Sur les trois représentants du personnel gênants, deux ont connu une rupture conventionnelle. Celui qui reste dans l'entreprise, « *on ne lui accorde rien* ». Il avait demandé dix-neuf mille euros d'indemnités et il a obtenu treize mille cinq cents euros en plus des indemnités légales.

Lors du premier entretien en juillet 2010, l'idée de la rupture a été acceptée. Après les congés d'été, la DRH a dit qu'elle ne voulait pas négocier au-delà de l'indemnité légale lors d'un entretien fin août. Il a menacé de porter plainte contre l'entreprise. Le soir, la DRH lui a envoyé un *mail* pour lui dire qu'elle était d'accord pour négocier.

L'entretien officiel était le 30 août. Entre le 20 et le 30 août, il y a eu des échanges de *mails*. Le 30, le PDG est venu le voir. Il a dit « oui » pour six mois de salaire, soit neuf mille euros et il a ajouté deux mois supplémentaires, soit onze mille euros. Il a été assisté par un délégué syndical afin de relever les éléments de négociation à l'oral. Il a demandé treize mille cinq cents, elle a dit qu'elle devait avoir l'accord du PDG. Le soir, il a reçu un *mail* pour accord.

La date de départ a été déterminée au 30 novembre. Il souhaitait partir plus tôt. La date n'a pu être négociée. C'est monsieur X qui a transmis le Cerfa vierge à la DRH. Elle a rédigé une annexe, une convention de rupture après l'entretien. Le 22 septembre, le comité d'entreprise a été consulté. Quinze jours après, le Cerfa et la convention ont été envoyés à l'inspection du travail.

Le 22 novembre, l'inspecteur du travail a convoqué monsieur X et la DRH. L'inspecteur du travail a imposé une consultation du médecin du travail. Il était au courant de la dépression suite à un contact du médecin du travail. Monsieur X voyait depuis 2008 le médecin du travail. Il a dit qu'il y avait des erreurs sur le dossier mais qu'il était d'accord pour signer si monsieur X souhaitait vraiment partir. L'inspecteur du travail voulait s'assurer du fait que l'entreprise n'avait pas fait pression pour le faire partir. Monsieur X a insisté sur le fait qu'il souhaitait vraiment partir et que c'était lui qui faisait pression sur l'entreprise. Il a compris qu'il devait quitter l'entreprise. Le 27, la rupture a été acceptée. Entre septembre 2010 et octobre 2010, deux demandes de visites médicales n'ont pas été communiquées à monsieur X. Il a quitté l'entreprise le 30 novembre.

Il a reçu l'indemnité légale et spécifique le 6 décembre. La rupture a été homologuée le 2 décembre. Il manquait dans le solde de tout compte quarante heures supplémentaires, l'indemnité de congés et aussi deux primes (générale et la prime au taux additionnel d'ancienneté). Il a tout reçu le 6 janvier.

Il n'a pas cherché à savoir s'il a été remplacé. La rupture a été « totale ».

Il a commencé à chercher du travail début janvier. Il a eu des réponses auxquelles il n'a pas répondu parce qu'il n'était pas bien. Depuis le 10 février, il travaille pour un autre centre d'appel en tant que télé-conseiller dans le milieu SAV. Il a le même salaire : le minimum conventionnel.

Si la rupture conventionnelle n'existait pas il se serait mis en arrêt-maladie ou il aurait déposé plainte contre l'entreprise. Niveau santé, il va mieux depuis qu'il a quitté l'entreprise. La transition a été difficile. Il avait peur par rapport au futur malgré l'assurance de toucher des allocations-chômage pendant trois ans. La démission était exclue.

En tant que représentant du personnel, il n'a pas toujours été informé de tous les licenciements. C'est un métier qui est psychologiquement difficile et il y a beaucoup de *turn-over,* donc il est difficile d'estimer le nombre de départs contraints. 10 à 15 % des départs de CDI seraient des démissions, selon le bilan social de l'entreprise. Trois ou quatre ruptures conventionnelles. Après le PSE, il y a eu trois licenciements.

Le dispositif a été adapté à sa situation. **La question se pose sur l'après, surtout. «** ***Il faut bien savoir là on met les pieds, on perd une stabilité et on ne sait pas ce qu'on va retrouver*** **».**

C'est dangereux quand l'employeur est malhonnête. Ça peut être utilisé comme un moyen de pression. Dans l'entreprise dans laquelle il a été embauché, il n'y a que des CDD, très peu de CDI et des CDI récents. Actuellement, il est en CDD pour cinq mois. Il a quitté un CDI pour un CDD, avec le recul. Il a la sécurité des allocations-chômage. Il a 50 ans. Il lui reste sept ans à travailler pour partir à la retraite à taux plein.

***

Entretien n°05

Femme, 50 ans, rupture homologuée, salaire dans le quatrième quintile, ancienneté de trois ans, indemnité proposée quatorze fois supérieure à l'indemnité légale

Elle a travaillé pour un cabinet de management spécialisé dans la gestion des hôtels économiques, hôtels franchisés sur le plan marketing et comptable.

La rupture a eu lieu en octobre 2010. Elle y est restée trois ans. Elle a suivi le DAF de l'hôtel C. qui avait été évincé et, avec d'autres dirigeants, il a créé le même type de société. La société a été créée fin 2006. Au début, l'effectif était de cent personnes et, à son départ, de cinquante personnes. **La situation économique de l'entreprise n'était pas excellente : « *ils n'avaient pas les moyens de leurs ambitions* ».** À son arrivée, la société était en pleine croissance. Au bout de deux ans, des mandataires ont été nommés et certains hôtels ont été fermés. À sa connaissance, il n'y a pas eu de licenciements économiques. Elle pense que la plupart sont des ruptures conventionnelles. Il n'y avait pas de représentants du personnel. Ils ont débauché des personnes de l'ancienne société. Elle a quitté l'ancienne société suite au rachat du groupe par des Américains avec un départ négocié.

Elle est assistante-comptable et travaille dans le service comptable. Elle a intégré l'entreprise le 2 janvier 2008. Il n'y pas eu de dégradation de l'ambiance de travail. Quatre ruptures conventionnelles le même jour au service comptable et d'autres ruptures conventionnelles au siège. Il y avait un manque de trésorerie. Ils continuaient d'investir. Il n'y avait pas de changement au niveau de la charge de travail au service comptabilité. Sur les vingt personnes à la comptabilité, il y a eu quatre départs. Elle pense que, parmi les cinquante départs, il y a eu essentiellement des ruptures conventionnelles. C'est avec l'arrivée des mandataires que les départs se sont accentués.

Elle a eu deux CDD de six mois et enfin elle est passée en CDI. Elle a été augmentée de 5 %. Une augmentation personnelle. Elle avait un statut d'employé. Son salaire mensuel net était de mille sept cent cinquante euros et annuel de deux mille deux cents euros fois 12. Elle n'a eu aucune formation. Une prime d'été de trois cents euros.

Le 8 octobre 2010, en arrivant à son travail, elle entend que la responsable comptable est convoquée par la responsable administrative et financière. L'entretien a duré une demi-heure. Elle a dit à ses collègues qu'elle quittait l'entreprise. Une quinzaine de jours avant, les vingt personnes avaient été convoquées individuellement par la responsable administrative pour faire un point sur leur poste de façon informelle. Cette collègue leur a dit que la responsable administrative avait encore trois dossiers. Une troisième personne a été appelée et en sortant elle a dit qu'elle partait. À ce moment-là, madame Y a senti qu'elle allait être appelée**. Les quatre personnes ce jour-là ont signé une rupture conventionnelle.** Cette responsable a proposé neuf mille euros. Madame Y était sidérée. « De toute façon, vous ne voulez plus de moi, à quoi ça sert de discuter puisqu'ils ne veulent plus de moi **». Elle a demandé pourquoi ils ne voulaient pas faire de licenciement économique. Ils ne voulaient pas faire de licenciement économique**. Elle a signé le Cerfa pré-rempli mentionnant les six mois de salaire, soit neuf mille euros d'indemnités. « *Quand, d'une minute à l'autre, on vous dit qu'on ne veut plus de vous… c'est clair que je ne me suis pas battue à ce moment-là* ». « *De toute façon, ils ne veulent plus de moi* ». Elle l'a répété plusieurs fois. Elle a terminé son travail à sa propre initiative. Elle est rentrée chez elle, malade, elle s'est dit qu'elle n'avait pas lutté.

Elle a découvert qu'elle avait quinze jours de délai de rétractation. Elle s'est renseignée sur internet. La semaine qui a suivi, elle est allée voir l'inspection du travail qui, selon elle, ne lui a pas « *ouvert une oreille très intéressée* ». Elle a pris un rendez-vous chez un avocat le 15 octobre. L'avocate lui a demandé pourquoi elle avait signé. Elle lui a répondu qu'elle était bouleversée. Elle a envoyé une lettre par *mail* et en recommandé en stipulant qu'elle reprenait son travail. Ça a créé « la révolution » selon ses collègues, car c'était la première fois qu'une personne se rebiffait.

Son armoire et ses dossiers avaient été déplacés. Elle n'avait plus de codes d'accès. Un autre collègue lui a rendu ses codes. Elle a vu la responsable administrative qui lui a fait part de son étonnement quant à sa réaction. Elle a reposé la question : « de toute façon, vous ne voulez plus de moi », elle lui a répondu : « *non, on ne peut pas* ». Madame Y a demandé le double des indemnités. La responsable administrative lui a dit qu'elle devait en parler à ses supérieurs. Elle a travaillé toute la semaine. La semaine suivante, elle a été convoquée. Elle a signé le document. Elle était en contact permanent avec son avocate. Avant de signer quoique ce soit, elle le faxait avant à son avocate. Elle a signé le 22 octobre. Elle a proposé de former le collègue qui allait reprendre sa charge de travail. Elle s'est inscrite à Pôle emploi, alors qu'elle ne s'y était jamais inscrite**.**

Elle a découvert qu'il y avait un délai de carence de soixante-quinze jours suite à une rupture conventionnelle avec indemnités. Donc les cinq mois et demi couvrent en partie ce délai de carence. Les trois autres personnes n'ont pas négociées. Elle a demandé à l'une de ses collègues de se défendre avec elle. Celle-ci lui a répondu qu'elle n'avait pas le courage. Les autres modes de rupture n'ont pas été envisagés. Madame Y a vu que les conditions étaient plus intéressantes après un licenciement économique. Il n'y a pas eu de négociation, car elle ne l'avait pas souhaité. La date de départ n'était pas négociable. Elle ne se souvient pas si elle avait eu la possibilité de se faire assister.

« *J'ai pris ça comme quelque chose de personnel, c'était une atteinte personnelle* ». Les indemnités ou les allocations-chômage n'ont pas été déterminants. « *Je suis blessée, et je le suis encore* ». On ne lui a pas fait de reproches sur le contenu de son travail. La rupture a été justifiée par les difficultés économiques de l'entreprise.

Son avocate lui a parlé du DIF. Elle se sentait beaucoup mieux le 22 octobre, après s'être défendue.

Elle n'a pas reçu les indemnités tout de suite. En décembre, on l'a appelée pour lui proposer de venir chercher son chèque. Elle était restée sur le montant de départ. Elle a reçu l'intégralité des sommes. Il y a eu trois suppressions de poste sur les quatre ruptures conventionnelles.

Depuis le 22 octobre, sachant que jusqu'au 2 décembre elle faisait partie des effectifs, elle s'est inscrite au Pôle emploi le 14 décembre. Ça été très difficile car cela faisait trente-cinq ans qu'elle travaillait en continu. Elle se dit irréprochable au travail ; « *se rendre compte du jour au lendemain que cela n'a servi à rien, c'est déstabilisant* ». Son père a fait carrière chez Renault. Cette stabilité qui semblait acquise ne l'était plus. Malgré les licenciements dans ses connaissances et son entourage. Quand elle voit les annonces, elle a l'impression de ne savoir rien faire. « *Tout me fait peur* ». Elle a passé un premier entretien. C'était le « *premier entretien de ma vie* ». Elle attend une réponse. Elle a un autre entretien pour un poste payé au Smic. « *Je ne m'autorise à rien* ». « *Je ne fais rien* ». C'est une question d'estime de soi. On lui propose une formation alors qu'elle a trente-cinq ans d'expérience. Elle a fait des tests psychotechniques. Elle est extrêmement émue. Elle a du mal à « se vendre », à trouver sa place sur le marché du travail.

***

Entretien n° 06

Femme, 40 ans, rupture homologué, salaire dans le quintile 4 ; ancienneté : dix ans, indemnité : double de l'indemnité légale

Il s'agit de l'entreprise Y, dans le secteur de la métallurgie : une PME de moins de cinquante salariés en France. Elle l'a intégrée en 2000, soit dix ans d'ancienneté**. L'entreprise était dans une situation économique difficile**. Elle l'explique par la crise et ses incidences sur le pouvoir d'achat. « *On était en perte* ». Ils vendaient du matériel à perte.

Il y a eu des changements dans les méthodes de management : réduction du personnel suite à la délocalisation en Chine de certains services.

C'est une entreprise hollandaise rachetée par une entreprise chinoise. Elle ne connaît pas la situation des filiales. Sur le site internet de l'entreprise, on peut constater qu'il s'agit en réalité d'une multinationale.

Selon elle, la réduction des effectifs a commencé après le rachat de l'entreprise par les Chinois. Le chiffre d'affaires baissait. Il reste les commerciaux, le service ADV, et une partie du service de la comptabilité. Ils ont fait partir trois personnes il y a deux ans. Elle ne connaît pas les formes de ruptures. **L'ambiance de travail s'est fortement dégradée. Il y a eu des suppressions de poste et une augmentation de la charge de travail.** Il y a eu en tout six départs : sa responsable comptable clientèle. Le pôle client a été supprimé (deux personnes) : elle-même et sa responsable. À sa connaissance, il y a eu deux ruptures conventionnelles. En tout, il y a eu six départs contraints.

Son intitulé de poste était « comptable client ». Depuis son entrée dans la société, il y a eu trois changements de logiciels. Elle a eu peu à peu plus de responsabilités. Elle a eu une promotion avec augmentation de salaire peu avant son départ en 2010. Elle était employée. Sa trajectoire a été plutôt linéaire. Son salaire net mensuel : mille six cent cinquante euros, brut : deux mille cent cinquante-six fois 13. Il y avait des primes en fin de bilan. Elle n'a pas eu beaucoup de formations. Elle a demandé une formation jusqu'au bilan et on lui a refusé. Avant son départ, elle a obtenu un bilan de compétence. En dix ans, elle a eu des formations sur Excel, et une formation de deux jours en comptabilité client.

Sa responsable était en arrêt-maladie pendant trois semaines. La responsable administrative et financière, sa N+2, lui a demandé de faire le travail de sa responsable. Elle a refusé de négocier une situation de conflit avec un client. Elle a répondu qu'elle n'était pas habilitée à négocier avec les clients un jeudi durant le mois d'octobre. **Le lendemain, elle l'a convoquée et lui a parlé de rupture conventionnelle.** Elle le justifie par son manque de motivation. Elle avait entendu parler de la procédure de rupture conventionnelle. Sa responsable ne lui a pas laissé le choix et n'a pas envisagé d'autres modalités. **Madame Y a été très surprise.**

Elle a contacté l'inspection du travail et Pôle emploi. L'inspecteur du travail lui aurait dit qu'elle ne pouvait demander que deux mois de salaire. **Elle regrette de ne pas avoir consulté un avocat : «** ***je me suis fait avoir*** **».** La procédure a été très rapide : elle a duré trois jours. Du fait de la situation de travail très dégradée, elle souhaitait trouver un autre emploi. « *Les gens ne se parlaient plus* ». **Elle a accepté parce qu'elle a eu peur qu'on lui mette la pression, «** ***je ne voulais pas avoir de problème*** **»**. Elle ne lui a pas parlé de la possibilité de se faire assister. Lundi matin, madame Y a réclamé six mois de salaire, car elle ne pouvait pas se permettre de partir sans rien du fait de son âge, 50 ans.

Elle a été convoquée le lendemain par le directeur commercial de la société : le N+3. On lui a fait le calcul sur le salaire net : mille six cents par six, soit environ dix mille euros. **On lui a dit qu'il fallait que ça aille très vite, qu'ils étaient obligés de clôturer le dossier très vite**. Elle avait peur d'être licenciée pour faute. **La date de départ lui a été imposée.**

Elle est partie quinze jours au Japon. Elle devait avoir une prime mille euros qu'on ne lui a pas donnée. Elle a envoyé une lettre recommandée. Sa date effective de départ a été fixée au 30 novembre 2010. Dans sa convention de rupture, **il y a un article sur la confidentialité.** Elle ne pouvait pas s'exprimer sur le sujet auprès de ses collègues. Le 20 octobre, on lui a remis la convention. Elle a négocié seulement la somme des dix mille euros. Sur son solde de tout compte, il y a en plus l'indemnité légale. La rupture a été homologuée. Elle a été réglée le même jour**. Il y a eu recrutement d'« une petite jeune qui sortait de l'école »**. Ils ont également remplacé sa responsable. Le pôle comptable client a été changé et non supprimé. Pourtant, elle a été promue quelques mois avant son départ.

À son arrivée dans l'entreprise, il y avait un comité d'entreprise. En 2002-2003, ils sont passés sous la barre des cinquante pour supprimer le CE, selon elle.

Depuis sa rupture, elle est inscrite à Pôle emploi. Elle a eu trois expériences importantes : trois ans, douze ans et dix ans et quelques missions d'intérim durant sa carrière. Elle cherche un travail en Bourgogne. Elle se remet de cette rupture.

Elle était moralement épuisée au début.

Sans la procédure de rupture conventionnelle, elle serait partie uniquement si elle avait trouvé un emploi. Elle a préféré cette procédure « *pour partir bien* », « *partir la tête haute de la société* ». Et ce qui lui importait le plus, étant mère célibataire**, ne pas partir sans rien et de préférence sans conflit.** Les deux postes n'ont pas été supprimés. Elle ne comprend pas pourquoi ils ont souhaité la faire partir. Elle a accepté aussi parce qu'elle n'en pouvait plus.

Elle trouve que c'est une bonne procédure quand les deux parties souhaitent se séparer. Ce qui la gêne, c'est le fait qu'il n'y ait pas de justification. Selon elle, son départ est lié à la personnalité de sa N+1 qui souhaitait avoir des subordonnés plus malléables.

***

Entretien n° 07

Femme, rupture homologuée, salaire : quintile 5, ancienneté de deux ans, indemnité légale

Il s'agit d'une entreprise allemande qui fait du verre ophtalmique et compte soixante-dix personnes en France. **Elle ne se porte pas très bien financièrement.** Deux marques sont commercialisées en France. Sa marque était en croissance. Elle n'avait pas forcément d'information sur la santé financière de l'entreprise.

En 2010, plusieurs personnes ont été licenciées : licenciements économiques qui ont concerné quatre ou cinq personnes (une division à Lyon qui a fermé). Elle n'est pas sûre du mode de rupture. Elle était dans l'entreprise depuis deux ans et trois mois. **Il y a eu un changement de dirigeant** : le PDG-France a été changé. Le nouveau était dans la société depuis un an et demi. Elle était responsable du développement commercial d'une marque. Elle se déplaçait pour des référencements en centrales d'achat. Un an avant son départ, il y a eu une rupture conventionnelle d'une responsable clientèle et un commercial (deux cadres).

Elle a intégré la société en septembre 2008 et la rupture conventionnelle a eu lieu en décembre 2010. Il n'y a eu aucune augmentation les dernières années du fait des difficultés financières. Elle a eu une prime en 2008 suite à la réalisation de ses objectifs. **Il n'y avait pas de perspectives d'évolution.** Son service a été agrandi. Elle le justifie par le développement de sa marque. C'était les dirigeants et le PDG qui parlaient de difficultés financières. Globalement plus de sorties que d'entrées. Le salaire mensuel net, primes incluses, s'élève à quatre mille euros nets, soixante-trois mille euros annuels bruts.

Elle n'avait pas pensé à partir auparavant. Elle en a entendu parler par rumeur. Une conseillère de vente de son équipe lui aurait dit qu'elle avait entendu qu'elle partirait avant la fin de l'année. Elle pense que c'est de son responsable commercial que vient la fuite. Elle a entendu cette rumeur en octobre 2010. Elle a décidé d'en parler au N+2.

Son N+1 était directeur commercial international. Son poste était une création de poste. Elle a demandé un rendez-vous avec le « managing director » de sa marque au niveau international. Elle est allée au siège situé en Allemagne. Il n'a pas nié la rumeur. Elle ne l'a pas prévenu de l'objet de l'entretien avant de le voir. **Il a dit que ses résultats n'étaient pas à la hauteur de leurs espérances sans argumenter. Pourtant, en juillet 2010, elle avait reçu un *mail* de félicitation *via* son N+1 de la part du PDG du groupe**. Cet entretien a eu lieu début octobre 2010. Elle a fait part de son étonnement. Il l'a renvoyée vers son N+1.

Son N+1 a argumenté davantage sur la base de chiffres. Et il a dit qu'il fallait trouver une solution. Cet entretien a eu lieu début octobre. Son N+1 étant allemand et ne connaissant pas le droit du travail français, il lui a demandé de voir avec le responsable des ressources humaines. Elle n'a rien fait parce qu'elle estimait que ce n'était pas à elle d'organiser sa rupture. Lors de l'entretien, il n'a pas proposé de solution.

Elle a été convoquée pour un entretien avec son N+1, le DAF et le PDG-France de l'autre marque. On lui avait proposé de se faire assister par un représentant du personnel. Cet entretien a eu lieu en novembre 2010. Le mode de rupture n'avait pas encore été envisagé. L'objet de l'entretien n'a pas été mentionné. **Son N+1 était virulent et lui a indiqué les points négatifs.** Pourtant, elle n'avait jamais eu de critiques pendant toute la durée de son contrat sur ses résultats. Elle a répondu point par point. Elle a mis en cause la qualité du management la concernant. Il n'était en poste que depuis un an.

Elle s'était renseignée sur la rupture conventionnelle. **On lui a proposé trois solutions : démission, rupture conventionnelle ou licenciement.** Elle a dit que la démission était hors de question. Le DAF a suggéré la rupture conventionnelle. Pour elle, l'arbitrage se faisait en fonction des indemnités. Elle a reçu un *mail* du PDG français pour choisir la date et négocier. Il ne voulait pas négocier **et il voulait que ça aille vite**. Il a proposé six mois d'indemnités spécifiques. Il a fait les calculs. Une semaine après, elle l'a appelé pour lui dire « oui ».

Elle a posé des questions à des personnes qui ont connu des ruptures conventionnelles. Il a envoyé un courrier en lui parlant des indemnités légales uniquement. Elle a contesté. La clause de non concurrence a été annulée. On lui a présenté le Cerfa. **Elle voulait garder son emploi**. Elle a accepté la rupture pour éviter une situation conflictuelle avec son N+1. Elle a été informée du délai légal. Elle a pris des conseils. On lui a dit qu'elle ne pourrait espérer obtenir plus de six mois aux prud'hommes. Ça été homologué. La date de départ a été négociée. La rupture a eu lieu le 22 décembre.

L'entreprise l'a remplacée en février sur les mêmes fonctions. Elle n'a pas voulu vraiment savoir. Elle pense que son salaire était trop élevé par rapport au poste ; et son poste faisait un peu doublons avec son respon-

sable. Il s'occupait de trois pays, dont un allait fermer. Donc, il ne lui restait plus que la France et la Belgique.

Depuis décembre 2010, elle a eu un congé d'adoption jusqu'au 5 mai. Elle a projeté de monter son affaire. Elle y pensait depuis un moment. Ses indemnités lui ont permis de ne pas connaître de perte de salaire. Un commerce de vente des produits du Sud-ouest. Elle voulait être à son compte.

Si la procédure n'existait pas, elle aurait choisi le licenciement et serait allée au conflit. C'est le côté psychologique. Ça fait un peu arrangement**. Son estime de soi a été cassée. Elle l'a vécu comme une injustice. Pour elle, c'est un licenciement déguisé.**

Elle considère que c'est une bonne procédure. « *Ils ne voulaient plus de moi* ». Le licenciement est plus conflictuel. La rupture était inévitable quelle que soit la forme. Ça permet d'éviter une situation conflictuelle.

***

Entretien n° 08

Homme, 56 ans, salaire : quintile 5, ancienneté : trente-cinq ans, indemnité double de l'indemnité légale

Il s'agit de la société Y (société de transport). L'entreprise a des entités dans plusieurs régions en France. Monsieur x a intégré la société en 1976. Il n'y a pas eu de rachat**. Depuis deux ans, il y a eu beaucoup de restructurations par rapport aux plus anciens. Ils embauchent des jeunes et poussent aux départs les anciens**. Il y a deux ans, il y a eu un **changement de dirigeant. L'objectif était l'optimisation des coûts**. Une communication a été mise en place sur la nécessité d'augmenter les bénéfices et de satisfaire les actionnaires. La situation économique de l'entreprise était excellente. Les actionnaires ont vu leurs bénéfices augmenter de façon continue. **Il y a eu une dégradation de l'ambiance de travail.** Des audits ont eu lieu. Il y a eu un changement dans les méthodes de management : moins de travail en équipes, individualisation et fin d'un mode de management paternaliste. Il n'y a pas eu deux ruptures conventionnelles à sa connaissance. Il a entendu parler de quelques départs.

Il a eu une forte progression dans sa carrière. Il a toujours eu des formations. Il a bien évolué dans la société Y. Il a accepté des mobilités géographiques dans toute la France. Il est passé du poste d'opérateur, à agent de maîtrise puis chef de service avec un statut d'assimilé cadre. Il était à l'exploitation au départ puis à la maintenance. Son responsable est parti. Il a été contraint à partir. Il pense qu'il y a eu six ou sept départs, mais il ne connaît pas la nature des ruptures.

C'est monsieur X qui en a parlé le premier**. Il a estimé qu'il avait été « mis au placard » lorsqu'il a été muté à Paris.** Il a été muté en Normandie en 2008 puis à Paris. Il n'avait pas de poste vraiment déterminé. Son intitulé de poste était « agent de ligne » en Normandie puis « chargé d'affaire » à Paris. On ne lui a pas laissé le choix. Il a pensé à l'idée de rupture fin 2010. C'est un collègue qui lui en a parlé.

Son entretien d'appréciation s'est très mal passé. Il ne l'a pas signé et a quitté le bureau en septembre 2010. En juillet 2010, les locaux ont été transférés. Son N+1, **le responsable technique lui attribué un bureau sans matériel.** Il n'avait pas de poste de travail ; il faisait des remplacements.

En septembre, il a eu un premier entretien où on lui a proposé une somme. En octobre 2010, il a eu un entretien avec le DRH et le responsable régional, son N+2. Il a été le seul à être muté de Normandie à la région parisienne. Cette mutation a été décidée par son N+1. Il a demandé un délai de réflexion. Ils lui ont parlé de la possibilité de se faire assister. **Il a été suivi psychologiquement suite à une dépression après la mutation en région parisienne. Il avait demandé un rapprochement pour raison familiale en Normandie.** La société a accepté. Il leur a dit qu'il comprenait très bien les agents de France Télécom. Il en était arrivé à cet état. « *J'aimais Y, mais je sentais que Y ne m'aimait plus* », malgré son investissement pendant trente-cinq ans.

Il a envoyé un *mail* à son DRH en disant qu'il acceptait de partir moyennant une somme un peu plus élevée. Il a négocié sa date de départ : il est parti fin novembre, un mois après l'entretien. Il s'est renseigné sur la rupture conventionnelle : il a consulté un avocat ainsi que l'inspection du travail. « *On arrive à un moment où on essaie de trouver de l'aide, parce que mes collègues étaient jeunes et ne se sentaient pas concernés* ». Son avocat lui a dit que, s'il allait aux prud'hommes, ça durerait trois ans. On lui a proposé quatre-vingts mille euros. Il a demandé à inclure le déménagement. Ils ont refusé et arrondi la somme à cent mille euros. Sa dernière rémunération mensuelle brute était de trois mille neuf cent cinquante euros.

On lui a présenté le Cerfa avec la somme des quatre-vingts mille euros, on lui a envoyé le complément après. Les vingt mille euros de complément ont été inclus au solde de tout compte. On lui a parlé du délai de rétractation. **Son poste a été supprimé.**

Depuis la rupture, il n'est plus en région parisienne, il est au chômage. Ayant 56 ans, il envisage d'ouvrir un gîte avec sa femme en Normandie.

Il a très mal vécu la situation. Ça a été un départ contraint. Il estime que la rupture conventionnelle est un moyen de partir sans conflit.

***

Entretien n° 09

Homme, rupture homologuée, salaire : premier quintile, ancienneté : trois ans, indemnité légale

Monsieur X est entré dans la société de nettoyage industriel Y, en 2007. Il intègre une autre société de nettoyage Z le 1er juin 2008 et la quitte le 24 février 2010. Il signe de nouveau un contrat avec la société Y. Selon le récit de monsieur X, c'est à partir de la signature de ce nouveau contrat que commence la mésentente avec l'employeur. En effet, **dans le nouveau contrat, le temps de travail a été divisé par deux.** Ne sachant pas parfaitement lire et parler le français, il aurait signé sans comprendre son nouveau contrat de travail.

Il ne maîtrise pas le français. Donc, il a été assez difficile pour lui de comprendre toutes les questions posées.

Il n'a pas d'informations sur la situation économique de l'entreprise. Il ne sait pas non plus s'il y a eu d'autres licenciements. Depuis son nouveau contrat avec Y, **les relations avec son supérieur se sont fortement dégradées** du fait de la réduction de son temps de travail. Il ne faisait plus que deux à trois heures par jour.

Son intitulé de poste est « agent de service » soit un statut d'employé. Avec la société Z, il était à quatre-vingt-six heures par mois et, lors de son nouveau contrat avec la société Y, il est passé à quarante-deux heures. Il a signé sans comprendre. Son responsable ne lui a pas expliqué. Il faisait plus ou moins d'heures chaque mois en 2010 en fonction des remplacements et il y avait régulièrement des soucis par rapport au calcul des heures de travail.

Concernant, sa trajectoire professionnelle entre 2007 et fin 2010, il n'a eu aucune augmentation de salaire et, malgré plusieurs demandes, il n'a bénéficié d'aucune formation.

Suite à la réduction de son temps de travail et à la signature du contrat sans explications, monsieur X a décidé d'arrêter le travail trois mois après avoir signé son nouveau contrat.

Il est allé voir son chef et a demandé à partir avec une « prime » considérant qu'il avait été contraint de partir. Son chef a refusé l'idée de lui verser toute indemnité et lui a proposé la démission. Il a insisté. Deux dames dont il ne connaît pas la fonction lui ont présenté le Cerfa pré-rempli et **lui ont dit simplement que, s'il ne signait pas, il n'aurait pas de droits aux allocations-chômage.** Il a signé sans comprendre le document. Les deux raisons pour lesquelles il a décidé d'arrêter le travail : la réduction de son temps de travail et le litige récurrent sur le calcul des heures. Il souhaitait avoir des droits aux allocations-chômage. Il a signé le Cerfa et il est allé voir les responsables pour s'expliquer.

Personne ne l'a informé de la possibilité de se faire assister pendant l'entretien. Il n'y pas eu d'entretien formel. **Il n'y a eu aucune négociation ni sur les indemnités ni sur la date de départ.** Il a touché trois cent dix euros d'indemnités de rupture conventionnelle, soit le minimum légal. Il n'a pas été informé du délai légal de rétractation.

Il ne sait pas si la société l'a remplacé. Depuis la rupture conventionnelle, il a suivi une formation de français. Celle-ci se termine en juin.

Si la procédure de rupture conventionnelle n'existait pas, il aurait démissionné, la situation étant devenu insupportable pour lui.

Il a été contraint de partir. Il regrette d'avoir perdu son emploi malgré ses droits aux allocations-chômage et ses indemnités.

***

Entretien n° 10

Homme, 47 ans, rupture homologuée, salaire : quintile 5, un an d'ancienneté, indemnité légale

Il a travaillé pour une étude notariale de juin 2010 à décembre 2010

Il était prévu qu'il devienne associé. Il a été embauché comme salarié. Selon lui, l'organisation générale du travail était discutable.

L'étude comptait une quinzaine de personne. Monsieur C pense que les deux associés, un frère, une sœur, n'étaient pas en mesure de gérer une étude. L'étude existait depuis une dizaine d'années. Les associés étaient de la même famille.

Monsieur C trouvait globalement que l'étude était très mal gérée, notamment concernant la gestion du personnel. Il y avait de l'arbitraire. Le contenu de son travail était moins intéressant du fait de l'organisation de l'étude. Il était clerc de notaire. Il semble amer d'avoir quitté un poste intéressant avec peu de responsabilités pour un poste à responsabilités mais inintéressant.

Il a quarante-sept ans. Il n'y a pas eu de changements particuliers pendant la durée de son contrat. Un des associés prenait beaucoup de place. Il prenait toutes les décisions. « *Il a continué à gérer comme si je n'étais pas là* ».

Son salaire mensuel net était de quatre mille huit cents euros nets, bien au-dessus des salaires dans la concurrence, en moyenne trois mille euros. Il a demandé le même salaire que son poste précédent.

C'est monsieur C qui a pris l'initiative de la rupture du contrat. Il pense que cet associé était incapable de partager le pouvoir. Il a souhaité rompre son contrat sans conflit. « *Je n'ai pas voulu que ça se passe de manière conflictuelle* ». « *Je ne voulais pas démissionner, pour ne pas me retrouver sans aucun revenu* ».

Étant juriste, il avait entendu parler de la rupture conventionnelle.

Il avait une idée de reconversion. Il va suivre une formation l'année prochaine à l'Institut de relations internationales et stratégiques. Il souhaite travailler dans le conseil à l'international dans l'immobilier.

Il y a eu un entretien en tout. Le formulaire a été rempli après avoir négocié le contenu. Il a négocié la date de départ. Il n'a pas négocié d'indemnités. Il a perçu une indemnité de huit cents euros environ.

Il s'était renseigné sur la rupture conventionnelle. Il a consulté son frère qui est inspecteur du travail. Il a rempli le formulaire avec l'associé. Les délais légaux ont été respectés. Il a quitté l'étude le 4 décembre. Il a attendu la fin de sa période d'essai pour rompre le contrat de travail. Il a été remplacé.

Depuis la fin de son contrat, il ne cherche pas de travail et attend sa formation. Il est à trois mille cinq cents euros par mois d'allocations-chômage. Il est suivi par un prestataire de Pôle emploi pour l'aider à retrouver du travail.

Il a travaillé pendant vingt ans. Il est rentré à 27 ans sur le marché du travail en tant que clerc de notaire. Il a trois expériences : deux fois dix ans et six mois.

Si la rupture conventionnelle n'existait pas, il aurait essayé de se faire licencier.

Il dit qu'il n'a pas de vision globale sur la rupture conventionnelle. « *Ça évite l'hypocrisie d'avant* » « *On fait la même chose qu'avant. Ça évite les licenciements de convenances* ». Pour l'employeur, ça diminue l'hypocrisie et ça sécurise juridiquement l'employeur. « *Pour l'estime de soi, c'est bon pour le salarié* ». Il pense que l'incidence sur l'emploi est assez faible. Les conséquences sur l'assurance-chômage sont nulles, sauf pour les démissions. « On donne une porte de sortie aux gens qui ne sont pas bien ». La rupture conventionnelle n'a pas de conséquence sur le chômage ou que très marginalement.

***

Entretien n° 11

Homme, 50 ans, rupture homologuée, salaire : quintile 5, ancienneté : huit ans, indemnité légale

Monsieur X est entré dans la société Y fin 2002 et la rupture de son contrat a eu lieu fin 2010. C'est une société étrangère qui fabrique du matériel de blanchisserie pour le milieu hospitalier. Le groupe compte trois mille personnes dans le monde. Il a travaillé pour une filiale, un bureau d'études, d'une cinquantaine de salariés.

Il a peu d'informations sur la santé financière de l'entreprise. Il pense que l'activité se portait globalement bien. Il n'y a pas eu de changements particuliers. Des bénéfices importants étaient annoncés au niveau du groupe, mais les salariés de la filiale ne bénéficiaient pas d'augmentations.

Il y a eu trois ruptures conventionnelles à sa connaissance. L'entreprise n'a pas connu de vagues de licenciement. Monsieur X était chargé d'affaire. Son poste consistait à l'élaboration de plans et au suivi des installations.

Il a 50 ans. Il est entré sur le marché du travail à l'âge de 24 ans. Il a eu une douzaine d'employeurs en vingt-six ans. Il a changé d'employeurs tous les trois/quatre ans sauf pour la dernière expérience. La plupart du temps, c'était lui qui avait démissionné, à chaque fois qu'il sentait qu'il ne pouvait plus évoluer.

Sa trajectoire professionnelle au sein de cette entreprise a été plutôt linéaire. Les augmentations de salaire se limitaient à 1,5 % par an. Il n'a pas changé de poste. **Il estimait que sa charge de travail augmentait.** Il faisait moins de terrain. Il avait droit à un intéressement et une participation qui représentaient un mois de salaire en plus par an. Les augmentations de salaire étaient plutôt généralisées.

Son salaire mensuel brut était de trois mille cinq cents euros sur douze mois. **Il n'a eu aucune formation pendant huit ans.** Il avait fait des demandes de formation. Il faisait bien plus que trente-cinq heures par semaine.

C'est lui qui a proposé l'idée de rupture en juillet 2010 après avoir tenté de faire évoluer son poste. Chaque année, ses demandes d'augmentation ont été refusées malgré la satisfaction de ses supérieurs hiérarchiques.

Il a parlé de rupture au directeur commercial de l'entreprise. Ça faisait deux ou trois ans qu'il pensait partir. Il n'a pas envisagé d'autres modalités de rupture. Son supérieur a refusé au départ. **Monsieur X l'a menacé de se mettre en arrêt-maladie.** « *Soit vous me faites une rupture conventionnelle et on fait les choses proprement et je travaille correctement jusqu'au bout, soit vous ne me revoyez pas demain et après-demain* » ; « *je leur ai fait cadeau de tous mes congés qui restaient à solder* » ; « *la prime de licenciement, je l'ai prise à ma charge* », « *c'était une opération blanche pour eux* ». Il s'est renseigné auprès d'amis et sur internet.

Il y a eu deux ou trois entretiens. Le formulaire a été rempli avec le responsable hiérarchique. Il est resté jusqu'à la fin de l'année pour arranger l'entreprise. Il a quitté l'entreprise le 15 décembre. La rupture a été homologuée.

L'entreprise a recruté une personne en CDI pour le remplacer.

Depuis la rupture de son contrat de travail, il est devenu auto-entrepreneur en février. Ce statut pour lui était bancal du fait notamment de la limitation du chiffre d'affaires annuel possible. « *On est limité en chiffre d'affaires annuel* ». Il avait pris une protection sociale en tant qu'indépendant. Il a le droit aux allocations-chômage pendant deux ans. Il va essayer de faire prendre en charge sa formation par Pôle emploi. Il va suivre une formation de neuf mois de plombier-chauffagiste.

« *Le seul gain que j'ai eu à faire ce genre d'opération, c'est d'avoir une couverture au niveau de Pôle emploi, au cas où mon projet ne marcherait pas* » ; « *mon souhait, ce n'était pas de profiter du système, c'était de sécuriser mon départ* ». « *Mon souhait, c'est de trouver autre chose rapidement : mon échéance, c'est juillet 2012* ».

Ce n'était pas uniquement lié à l'emploi. Il a vécu une séparation. Il souhaitait quitter la région parisienne.

***

Entretien n° 12

Femme, 40 ans, rupture refusée, salaire : quintile 1, un an d'ancienneté, indemnité : 0

Elle a intégré la société Y en avril 2010 et l'a quittée en décembre 2010. Elle connaissait le patron de cette société. Ne trouvant pas de travail dans son domaine, elle a accepté ce poste dans cette entreprise. Il lui a proposé un CDI. Elle lui a dit dès le départ qu'elle partirait si elle trouvait un travail dans son domaine. Le garage automobile comptait cinq personnes. Elle effectuait des tâches de commerciale et de secrétaire. L'entreprise a été créée en avril 2010. Son activité était fragile.

Elle est rentrée sur le marché du travail à l'âge de 21 ans après avoir obtenu un BTS. Elle est rentrée chez C et y est restée sept ans. Elle est partie dans le cadre d'un plan de départ volontaire. Après une période de chômage de neuf mois. Elle est ensuite devenue directrice commerciale. Suite à un différend avec son employeur au bout de deux ans, elle s'est fait licencier pour « incompatibilité d'humeur ». Elle est restée sans emploi pendant un an. Six mois plus tard, elle a créé son entreprise. Ça a duré sept ans. Elle a perdu son client principal. N'ayant eu aucune protection sociale, elle a été obligée de retrouver du travail rapidement. Elle a proposé ses services en *freelance* pendant deux ans. N'ayant pas trouvé d'emploi dans son secteur, elle a accepté ce poste chez Y. Elle pensait avoir le temps de continuer à rechercher un travail.

Elle était rémunérée au Smic, soit mille cinquante-cinq euros nets par mois. En juillet, elle a dit à son employeur qu'elle souhaitait quitter l'entreprise dès qu'elle trouverait un travail. **« *Je démissionne si je trouve un travail* »** ; elle a dit à son employeur : « *Je te souhaite de trouver quelqu'un qui va vraiment répondre à tes attentes et le jour où tu rencontres une personne qui réponde à tes attentes, moi je ne veux pas te bloquer, on trouvera un arrangement pour que je quitte l'entreprise* ».

À son retour de congés, en septembre, son employeur avait engagé quelqu'un. Son employeur lui demande de démissionner. Elle ne pouvait pas se le permettre. C'est à ce moment-là qu'il lui a proposé la rupture conventionnelle. Il sentait qu'elle n'allait pas démissionner. Elle souhaitait bénéficier des allocations-chômage pour avoir le temps de retrouver un emploi. Elle a été contactée par le groupe Z. Elle a passé plusieurs entretiens. Elle pensait être embauchée. Ça a duré trois mois. En décembre, elle a appris qu'elle n'allait pas être embauchée.

Son employeur lui a dit qu'elle allait être rémunérée jusqu'au 21 octobre. **Il ne l'a pas informée des délais légaux ni de la possibilité d'être assistée. L'homologation a été refusée deux fois suite à des erreurs sur le formulaire.** Elle pensait être indemnisée par Pôle emploi à partir de début novembre. La rupture conventionnelle a été homologuée le 20 décembre. Elle ne s'est pas renseignée : « *j'ai fait confiance* ». Sa famille l'a financièrement aidée jusqu'à ce qu'elle touche les allocations-chômage en février. **Elle n'a perçu aucune indemnité de rupture.**

Elle a continué sa recherche d'emploi. Elle a été embauchée le 1er juin au sein d'une société d'édition dans le domaine de la mode. Elle a répondu aux offres d'emploi sans succès. Elle a obtenu ce poste grâce à son réseau. Elle n'a eu que trois entretiens en tout. Dans ce domaine, les entreprises proposent de rémunérer uniquement à la commission.

Si la rupture conventionnelle n'existait pas, elle se serait mise en arrêt-maladie.

« *Les entrepreneurs ont une appréhension sur les CDI ». Ils proposent le statut d'auto-entrepreneur, des CDD…* »

« *Le jour où vous avez un employé qui ne fait pas l'affaire, vous le renvoyez* ». « *Quand un employeur a vraiment décidé de se débarrasser d'un employé, il trouve d'autres moyens* » ; « *dès que vous êtes commercial, on peut vous trouver des objectifs non atteints et vous licencier* » ; « *le licenciement pour faute grave est très difficile à vivre » ; « porter une faute grave, une faute lourde, c'est pas facile* » ; « *ça donne une solution à l'employé comme à l'employeur un moyen de se séparer sans que ça coûte ni à l'un ni à l'autre* ».

***

Entretien n° 13

Homme, 47 ans, rupture homologuée, salaire : quintile 5, ancienneté : deux ans, une fois l'indemnité légale

Il a été embauché par une société américaine spécialisée dans la traduction en 2007. **Le marché était en restructuration.** Il y a énormément de sous-traitance. Les marges ont diminué. Les clients sont plus difficiles. Le marché est mature. Cette entreprise s'est construite, en France, sur le rachat d'entreprise. L'objectif était d'arrêter l'activité en France. **Suite aux différents rachats, il y a eu des fusions et donc de nombreux licenciements.** Les effectifs sont passés de trois cents en 2005 à cinquante personnes en 2010.

À son arrivée, son patron, responsable des ventes en Europe, se faisait licencier. *« À la mode irlandaise, il retrouvait un carton sur son bureau à son arrivée ». « Vous avez la structure légale, et vous avez le management réel » ; « en terme légal, mon patron était le responsable ressources humaines en France, mais en réalité le management était basé à B ».* Il avait un rendez-vous téléphonique avec son patron qui faisait partie du groupe depuis dix-huit ans, ce rendez-vous n'a jamais été honoré. Il a appris qu'il s'était fait renvoyer du jour au lendemain. Il avait un contrat de travail étranger. Il a été remplacé assez rapidement.

Les salariés ont une grande autonomie avec des objectifs et des marchés à développer. « *Ambiance de travail, c'est un grand mythe, il n'y en a jamais eu* » ; « *vous travaillez beaucoup en télétravail, la notion d'esprit d'équipe n'existe pas* ». Le contrôle du travail se fait grâce à des indicateurs et des outils de *reporting*.

Il a 47 ans. Il est entré sur le marché du travail à 23 ans. Il a changé d'activité deux fois. Étant ingénieur informatique de formation, il a été consultant dans des SSI pendant cinq ans. Il a souhaité évoluer dans une activité commerciale. Il est resté cinq ans dans la deuxième entreprise. Il a fait un troisième cycle au Canada. Il a travaillé ensuite pendant cinq dans une entreprise de télécommunications. Il a refait un troisième cycle dans le management des entreprises et, ensuite, il a connu deux ou trois entreprises. Sa carrière a été très dépendante de l'évolution des marchés : « *il y a eu des choix, il y a eu des évolutions de marché* ». Il a vécu deux ruptures conventionnelles dans sa carrière.

Chez Y, il occupait le poste de directeur commercial. **Il n'a pas évolué en trois ans ni en termes de salaire, ni en termes de poste. L'activité ne se portait pas très bien.** L'entreprise étant cotée en bourse, la pression financière était très forte. L'entreprise a fait des pertes.

Il était cadre et son salaire mensuel net était de quatre mille euros et un variable qui était aux alentours de quatre mille euros. **L'entreprise se préparait à réaliser un plan de licenciement en France**. Il cherchait une opportunité ailleurs. Dès son arrivée, il sentait que l'activité allait être arrêtée en France. Il a cherché du travail à l'extérieur. Lorsqu'il a trouvé, il a contacté le service des ressources humaines et les managers à B. Il leur a dit qu'il sentait qu'il y allait avoir une restructuration. Le management à B. a été très silencieux. « *Ce que je pressentais allait arriver* ». Cet appel a eu lieu trois mois avant la rupture. Il a contacté le service RH et lui a demandé de se séparer de « gré à gré ».

Il s'est renseigné sur les modalités de rupture. Il a ensuite consulté un avocat. **On lui a proposé le licenciement et la rupture conventionnelle. Il a opté pour la seconde option parce qu'il avait trouvé un travail.** L'activité a été arrêtée en France quelques mois après. Un plan de départ volontaire a été mis en place puis un plan de licenciement collectif. Il les a convaincus d'accepter la rupture conventionnelle : « *ils auraient une personne en moins à gérer* », « *c'était dans les cartons depuis un moment* ». La responsable RH ne connaissait pas la rupture conventionnelle. Elle s'est renseignée. Il y a eu un deuxième entretien. On lui a proposé trois mois de salaire en indemnités de rupture.

Les allocations-chômage n'étaient pas une motivation. Les délais légaux ont été suivis. On lui a proposé de se faire assister : « *il en connaissait moins que moi* ».

Il a été embauché par ZS en tant que responsable commerciale.

Il ne voit pas la différence entre le « licenciement négocié » et la rupture conventionnelle. Il ne se plaisait pas dans cette entreprise. « *Il n'y a pas d'âme, pas de vision* ».

Il pense que la flexibilité est une bonne chose. Mais il faut la coupler avec un marché de l'emploi dynamique, comme c'est le cas dans le marché du travail anglo-saxon. « *C'est un pansement sur un problème plus large* ».

***

Entretien n° 14

Femme, 25 ans, salaire : quintile 4, ancienneté : deux ans, indemnité légale

Elle a travaillé pour une agence de publicité de mille personnes en France. L'agence pour laquelle elle travaillait comptait cent cinquante-sept personnes. Elle a intégré l'entreprise en octobre 2008 et la rupture a eu lieu en décembre 2010. En juin 2008, elle a terminé ses études de marketing.

Elle ne connaissait pas la santé financière de l'entreprise. Elle savait simplement qu'il y avait des budgets et des clients importants. En 2008, le contexte économique global était négatif du fait de la crise. Elle a commencé dans le service commercial en tant que chef de projet. C'est une agence qui a des clients importants. Mais le monde de la publicité est très concurrentiel, il est difficile pour elle de mesurer l'activité.

Il y a eu des changements importants. Le PDG et deux DG sont arrivés il y a trois ans avec deux directeurs de création, trois avant son arrivée. Suite à une mésentente, les deux directeurs de création ont démissionné. Or, ce sont des postes clés dans une agence de publicité. Il n'y pas eu de directeur de création pendant six mois. Ils ont embauché un directeur de création assez jeune, d'une trentaine d'années, qui a été perçu comme incompétent et inexpérimenté. **Les PDG et le DG se sont fait licencier suite à un abus de bien sociaux.** « *Du jour au lendemain, il nous reste plus qu'un DG et un directeur de création nulle* ». Ils ont mis du temps à retrouver un directeur de création et un PDG. La directrice du groupe s'occupait de la présidence de l'agence.

À partir de juin 2009, l'ambiance a commencé à se dégrader. Fin 2009, il y a eu des licenciements pour des soucis de rentabilité : huit ou neuf salariés concernés. « *Les gens ne voulaient pas partir* ». Il y a eu une rupture conventionnelle d'une directrice commerciale qui souhaitait partir. Elle n'a jamais vu les personnes du service RH. Elle a demandé des augmentations. Elle avait négocié un salaire plus bas. Elle avait demandé à renégocier en juin. Son salaire mensuel net était de deux mille six cents euros bruts. Elle a demandé à changer de service en novembre. « *On m'a dit d'attendre, c'était le bordel* ». Elle n'est passée au service stratégie qu'en mars 2010 : « *ça a été très long* ». On lui a demandé de choisir entre l'augmentation et le changement de poste. **Le service RH n'a pas modifié son contrat de travail malgré le changement de poste.** L'ambiance était devenue « morose », suite notamment à l'abus de bien social. Il y a eu une perte de motivation générale. Il y avait « une querelle de chefs ». **Elle aimait son travail mais ne voyait pas d'évolution dans une entreprise qui ne parvenait pas à régler ses problèmes internes.**

Elle a parlé de sa volonté de partir pour monter son entreprise. Sa responsable lui a proposé la rupture conventionnelle. Elle s'est renseignée sur internet et a pris conseil auprès d'un délégué du personnel. Elle a demandé un entretien avec sa directrice stratégie fin septembre. Elle leur a fait comprendre qu'elle avait besoin d'une sécurité pour pouvoir monter son projet. Sa responsable a été assez compréhensive et lui a proposé d'en parler au DG. Pendant deux semaines, elle n'a pas eu de nouvelles. Elle est allée voir le DG qui lui a dit qu'il était d'accord et lui a demandé de régler les formalités avec le service RH. Elle savait qu'il allait y avoir des licenciements mais elle ne se sentait pas concernée et ne voulait pas prendre le risque d'attendre. Une personne sur le même type de poste allait revenir en avril 2011 et, à ce moment-là, elle allait être de trop. L'entretien avec le service RH a lieu fin octobre. Il y a eu plusieurs entretiens avec le service RH. Elle ne sait plus si on l'a informée de la possibilité de se faire assister. Elle ne s'est pas fait assister mais elle a demandé au représentant du personnel de relire le document avant de signer. Ayant eu peur qu'on lui demande des contreparties, **elle n'a pas négocié.** Elle est restée jusqu'à la fin du mois de décembre. Elle a touché le minimum légal, soit environ deux mille deux cents euros. On lui a donné la possibilité de garder sa mutuelle. Elle ne sait pas si sa clause de non-concurrence a été levée. La rupture a été homologuée et elle a perçu les indemnités et son solde de tout compte début janvier.

Elle pense qu'il y a eu entre deux et quatre personnes qui ont été licenciées fin 2010. Et en 2011, il y a eu quatre demandes de rupture conventionnelle à sa connaissance. La personne qui revenait en avril d'un voyage humanitaire a repris son poste. À partir de janvier, elle a commencé à travailler sur son projet de création d'entreprise. Elle a choisi un projet dans le domaine de la coiffure. L'idée lui est venue lors d'une réunion de consommatrice lorsqu'elle était encore en poste. Elle s'est rendue au salon de la coiffure en novembre 2010. Elle pense à ce projet depuis septembre 2010. Elle pense qu'il y a une vraie opportunité de marché dans le monde de la coiffure. « *Il y a une demande insatisfaite* ». Si la rupture conventionnelle n'existait pas, elle aurait tentée de travailler sur son projet en parallèle de son travail. Elle aurait démissionné si nécessaire.

« *Je supporte pas de travailler pour des gens qui n'ont aucune éthique* ». **Elle serait restée en poste s'il n'y avait pas toutes ces difficultés.** « *Je préfère me consacrer à mes passions plutôt qu'on se foute de ma gueule* ». Elle pense que plus de flexibilité peut améliorer la situation de l'emploi. « *Ma boîte était assez exceptionnelle sur le fait qu'elle acceptait les ruptures conventionnelles* ». Les entreprises l'utilisent avec précaution de peur que les meilleurs partent.

***

Entretien n°15

Femme, 45 ans, rupture homologuée, salaire dans le quatrième quintile, ancienneté de quatre ans, indemnité proposée huit fois supérieure à l'indemnité légale

Elle a intégré un groupe suédois d'environ deux cent mille salariés en juin 2007 en intérim pendant trois mois puis en CDI.

Il y a eu deux phases dans l'évolution de la santé financière de cette entreprise : une importante croissance à son arrivée, puis en 2009, suite à la crise, **une dégradation très importante de l'activité. Dans cette période de crise, l'entreprise a licencié un peu partout dans le monde, surtout dans les usines de production.**

Dans son service, le management était paternaliste. L'entreprise est toujours en crise. La structure de coût est très stricte et, par conséquent, il y a eu un gel des salaires et des licenciements. Dix personnes ont été licenciées. L'entreprise a connu un ralentissement important et non une vraie crise. Elle a senti « le vent venir », car il y a eu des investissements dans des outils technologiques en vue de réduire le temps de travail. « *Ils travaillent quarante heures au lieu de trente-cinq heures. Ils récupèrent ou ne récupèrent pas leurs heures* ». La peur du chômage fait que les salariés ne disent rien. « *C'est la loi de ces sociétés* ».

Il y a eu une dégradation de l'ambiance de travail. Une dizaine de personnes a été licenciée à Lyon. Elle seule a été licenciée à T. Comme l'activité est cyclique, deux ans avant son arrivée, dans une situation similaire, il y a eu une vingtaine de départs. Il y a eu trois départs contraints.

Des primes étaient versées de manière aléatoire et arbitraire selon affinités et travail fourni. Elle était comptable fournisseur avec un statut d'agent de maîtrise. La date de départ effective a eu lieu en décembre.

Son expérience professionnelle précédente était de cinq ans. Cette entreprise hésitait entre deux salariés à faire partir. L'autre salarié avait vingt-cinq ans d'ancienneté. Suite à une baisse d'activité, ils ont souhaité la licencier mais elle a prouvé que la qualité de son travail n'était pas en cause et, ainsi, ils ont accepté la rupture conventionnelle. « *J'ai sauté à la place d'une cadre, c'était elle ou moi. Par contre, j'ai eu une rupture conventionnelle parce que j'ai pu prouver que c'était son travail qui baissait et pas le mien* », « *c'est toujours pareil… vous n'êtes qu'un petit pion, ça coûte moins cher de me licencier moi que M., vingt-cinq ans de carrière et une maladie grave en plus, après tout ça se paye* », « *J'en ai marre, j'ai 45 ans. Si je dois vivre ça tous les trois ans...* » ; « *ce n'est pas la qualité du travail qui est en cause, chez Y, ils hésitaient entre moi et la responsable du CE, elle est protégée* ». Elle a été félicitée quand elle est partie. Ils l'appellent encore. « *Ils font des choix, pour gagner de l'argent, ils virent des gens, ça devient pénible de travailler comme ça parce que vous vous investissez* ». Sa grand-mère lui disait que lorsqu'on est irréprochable au travail, il n'y a pas de problème. « *On ne reste plus dans les boîtes maintenant. C'est fini. Les comptables ont un an de productivité* » ; « *je crois que c'est fini les emplois stables, tous les cinq ans on change si tout va bien* ».

Son salaire brut annuel était de vingt mille euros plus la participation (un mois de salaire net en plus), et mille huit cent cinquante euros nets par mois sur douze mois. Quand sa chef comptable était enceinte, pendant huit mois, les quatre autres personnes se sont partagé sa charge de travail. Elle a eu des formations en anglais et des formations sur la TVA.

C'est arrivé par intranet, en mai ou juin, des informations venant du siège en Suède : tous les comptables allaient être transférés sur des plateformes dans des pays *low cost*. Ce projet de délocalisation a été rendu possible par les nouveaux outils informatiques.

Le directeur financier et cinq autres personnes étaient concernés. Les cinq personnes ont demandé des comptes. Il n'a pas bougé. Il les a rassurées. Ils ont rédigé un courrier avec toutes les questions à poser. En septembre, ils ont commencé à avoir quelques informations. Une réunion a eu lieu. Ils leur ont dit que, jusqu'en 2012, il ne se passerait rien. L'ambiance s'est vraiment dégradée. Il y a eu un repli sur des considérations individuelles.

Début octobre, elle a été convoquée par son directeur financier. Il a commencé par formuler des critiques sur son travail. Il en est arrivé à parler de licenciement. Tous les ans, ses entretiens annuels étaient élogieux. Le dernier entretien avait eu lieu en mai. Il a demandé une réponse pour le lendemain. Elle a refusé et lui a dit qu'il attendrait la fin de la semaine. Il lui avait proposé quatorze mille euros. Lors de sa dernière rupture conventionnelle, elle avait été assistée par un avocat. Elle a fait le calcul, elle pensait ne pas obtenir plus aux prud'hommes et, en plus, elle partirait la « tête haute ». « *Il faut toujours partir la tête haute* ».

« *C'est une règle, il faut toujours partir en bons termes, après sinon vous êtes grillé* » « *j'avais besoin de partir, moi* », « *j'ai jamais été virée* », « *il faut une énergie folle pour retrouver un travail* ». On lui a proposé du *coaching*, avec une possibilité de formation. « *Sinon, je partais dans la véhémence, j'étais partie grillée et avec des conditions de travail horribles* ». Elle a proposé de rester jusqu'au 24 décembre. Elle a quitté l'entreprise le 24 novembre. En tout, elle a eu quatre entretiens, dont deux avec le service RH pour les formalités.

Sa charge de travail a été redistribuée. Elle fait la confusion entre licenciement et rupture conventionnelle. Pendant la crise, on ne leur payait plus leurs heures supplémentaires. Les autres modes de rupture n'ont pas été envisagés. **On lui a mis la pression pour ne qu'elle parle pas ; l'accord serait rompu, si elle parlait.** Elle a eu peur parce qu'elle n'avait que trois ans d'ancienneté. Elle voyait que la charge de travail était moindre. Elle aurait voulu trouver un autre emploi et démissionner. C'est une question d'estime de soi. L'état du marché du travail et son âge, lui faisait peur pour l'après. Depuis l'âge de 20 ans, elle travaille : neuf ans, cinq ans et cinq ans. Son entourage la considérait moins bien : chômage = mal travailler. Elle s'est sentie comme un rebus de la société. Elle a très mal vécu cette période de chômage. Quelle que soit l'indemnité, elle ne pouvait être rassurée. Elle n'a pas eu le choix. « *Le conflit individuel, ça ne marche pas ; le licenciement, vous êtes tout seul, les employeurs appellent de plus en plus* » « *moi, je suis partie fière de moi-même* ». L'indemnité était secondaire. « *Ils ont acheté mon silence* ». « *J'ai ma conscience pour moi, il a sa conscience pour lui, tout le monde est content, ça dépend des tempéraments* », « *j'ai la chance d'être sur un métier porteur* », « *j'ai dit oui pour tout, j'ai tout subi. Il sait que je suis très nulle pour négocier* ». C'est l'entreprise qui lui a proposé le *coaching*.

Le service RH lui a fait des calculs en comparant ce qu'elle allait toucher. Elle a voulu revoir ses collègues pour leur montrer qu'elle avait trouvé beaucoup mieux. La procédure a été suivie (possibilité d'être assistée, délai de rétractation …).

À ce jour, son poste a été supprimé. Les trois autres postes vont être supprimés en 2012. Elle pense avoir été avantagée. Lors du deuxième entretien, son directeur financier lui a dit que, si elle avait attendu, elle aurait été licenciée avec les trois autres en 2012 avec l'indemnité minimale. Il n'allait rester que la chef comptable.

Selon elle, la rupture conventionnelle est un moyen pour les entreprises d'éviter les syndicats et le CE. Pour elle, c'est un licenciement économique injustifié puisque l'entreprise reste bénéficiaire. Ce sont les actionnaires qui décident. Ils le font au compte-gouttes en évitant les contre-pouvoirs. « *C'est l'argent qui gouverne tout* ». « *Je subis l'économie mondiale* » ; « *c'est uniquement pour faire plaisir aux actionnaires* ». « *Je suis contre ces mesures qui peuvent permettre à des gens déjà riches de s'en mettre encore plein les poches, et d'appauvrir une certaine population* », « *moi ; j'ai pu rebondir, socialement ça a beaucoup d'impact* ». Le lendemain de sa rupture, elle a cherché tous les jours du travail : les sociétés d'intérim, internet. Elle a passé des tests comptables, des entretiens. Elle répondait à toutes les offres. Elle a eu un premier entretien, ils lui ont dit qu'elle était trop qualifiée. Le deuxième entretien, le poste ne lui a pas plu. Elle a passé un entretien début février *via* internet pour une société américaine. La situation de sa nouvelle entreprise est compliquée : il n'y pas de visibilité. Ils veulent centraliser les services. Elle anticipe déjà une nouvelle rupture.

***

Entretien n° 16

Homme, 25 ans, rupture homologuée, salaire quintile 4, ancienneté : deux ans, indemnité légale

Il a travaillé de janvier 2009 à décembre 2010 pour une agence de communication avec en moyenne six personnes. Il est en train de monter son entreprise. Il a terminé ses études en 2006 avec un DUT en poche. Il travaille depuis cinq ans. Son premier contrat a duré un an, il a démissionné. Lors de sa deuxième expérience d'un an, il s'est fait licencier. Il a travaillé environ deux ans dans sa dernière entreprise.

Étant commercial, il avait une vision globale sur l'activité. L'entreprise a été créée en 1999. Selon lui, l'activité se maintenait depuis sa création mais, sur le long terme, ça n'était pas viable.

Il était très autonome, « *livré à lui-même* ». Il a failli avoir un changement de son contrat de travail. ***« À la fin, je croyais plus en mon entreprise », « je n'étais pas satisfait parce que je vendais au client »,*** « *donc je vendais moins* ». Il continue à bien gagner sa vie sans vendre. **En juillet 2010, le gérant a souhaité changer son contrat de travail pour le pousser à vendre**. L'activité de l'entreprise se portait sur la création de site internet. Il avait le choix d'accepter la proposition ou de quitter l'entreprise. « *Moi, j'avais envie de partir aussi* ». Cette proposition a été confirmée en septembre. Le gérant lui laissait la possibilité de garder son contrat actuel. Il accumulait des clients qui payaient tous les mois. Il touchait un pourcentage sur le chiffre d'affaires qu'il faisait ; « *le contrat a été mal fait, ça m'encourageait pas à vendre* ».

Son salaire fixe brut était de deux mille euros bruts et il touchait 5 % du chiffre d'affaires. Son salaire net avec les primes incluses étaient d'environ deux mille deux cents euros nets par mois. Il s'est renseigné à partir de septembre en consultant notamment des amis avocats. Le gérant lui a proposé la rupture conventionnelle sans autre option. Il a été informé de la possibilité de se faire assister.

Les allocations-chômage lui « permettaient de rebondir ». L'idée de monter son entreprise lui est venue plus concrètement en mars 2011.

La date a été négociée. Il y a eu deux entretiens. **Il n'a pas négocié les indemnités.** Il a perçu l'équivalent d'un salaire brut. La rupture a été homologuée.

Il a pensé partir à l'étranger, à retrouver un emploi ou monter son entreprise. Il envisage de monter une société d'import-export avec la Chine.

Si la rupture conventionnelle n'existait pas, il aurait essayé de se faire licencier ou alors il aurait démissionné après avoir trouvé un emploi. Il pense qu'il n'a pas été remplacé. « *Tout ça est bien tombé* ». Il aurait attendu entre six mois et un an.

Ce dispositif a été adapté à sa situation. « *Le gérant a été très réglo, je lui faisais entièrement confiance* » ; « *c'était la meilleure solution qui soit* ».

Il pense que la rupture conventionnelle a été une bonne solution pour lui, mais il ne connaît pas l'impact au niveau global. « *Je pense que certains profitent de ce système, toucher une rémunération sans rien faire, comme ça* ».

***

Entretien n° 17

Homme, 50 ans, rupture homologuée, salaire : quintile 5, ancienneté : cinq ans, double de l'indemnité légale

Il a travaillé pour un laboratoire à partir de mars 2006 et la rupture de son contrat de travail a eu lieu en décembre 2010. Ce laboratoire compte quinze mille personnes dont quatre cents en France.

Les premières années, ça se passait bien. Suite aux médicaments génériques, il y a eu un effondrement des ventes. À partir de la fin de l'année 2007, il y a eu une baisse d'activité. En juin 2010, il y a eu un changement de direction. Le **nouveau PDG avait un projet de restructuration profonde de l'activité.** Avant son arrivée, il y a quelques personnes qui ont été licenciées parce qu'elles bloquaient le fonctionnement de l'entreprise.

Il avait la direction commerciale à son arrivée. Il a obtenu la direction du marketing quelques mois. Ce poste était convoité par d'autres salariés. Dès 2007, il ressentait des attaques à son égard depuis la fusion du service. L'ancien PDG l'appuyait.

Il a connu un parcours professionnel ascendant dans cette entreprise. Il a obtenu 5 % d'augmentation seulement. Son salaire mensuel net était de sept mille euros environ.

Le nouveau PDG a souhaité lui retiré la direction du service marketing en juin 2010 à son arrivée. Il était satisfait de son poste jusqu'à son arrivée.

C'est lui qui a pris l'initiative de la rupture. Le PDG a été ennuyé au départ mais, par la suite, il a accepté l'idée de son départ. **Il n'était plus d'accord avec la nouvelle organisation, il ne voulait pas perdre le marketing.** Il voulait organiser les services en « business unit » et regrouper notamment le marketing avec les ventes. En septembre, il a discuté avec le PDG à nouveau. Le PDG a été d'accord. Il est allé voir le service RH pour les formalités de rupture. Les autres modalités n'ont pas été envisagées. Il s'est renseigné uniquement sur internet.

Il n'a pas négocié les indemnités. Le PDG lui a proposé trois mois de salaire en indemnités de rupture. Il a négocié sa date de départ. Il souhaitait partir rapidement. Elle a eu lieu le 10 décembre.

Il y a eu trois entretiens mais de manière très informelle. Conernant la somme mentionnée sur le Cerfa, le solde de tout compte était inclus. Il ne sait plus si on l'a informé de la possibilité de se faire assister.

Il a été remplacé deux semaines après son départ. Depuis la rupture, il a créé sa société de conseil sans associé. Il a été aidé par Pôle emploi dans le montage de son projet de création d'entreprise.

Si la rupture conventionnelle n'existait pas, il aurait essayé de se faire licencier. Il aurait démissionné s'il avait trouvé un autre poste. C'est la divergence sur la stratégie qui explique son départ selon lui.

Il considère que c'est une bonne procédure, car elle donne la possibilité à beaucoup de personnes de se reconvertir. Il n'a pas assez de recul sur l'après-rupture conventionnelle.

***

Entretien n°18

Femme, 36 ans, rupture homologuée, salaire : quintile 4, ancienneté : un an, indemnité légale

Elle a travaillé pour une entreprise de marbrerie familiale qui a trois boutiques. Cette entreprise compte une cinquantaine de personnes. Elle l'a intégrée en novembre 2009 et la rupture a eu lieu en décembre 2010. Elle a 36 ans aujourd'hui. Elle est entrée sur le marché du travail à 25 ans avec un diplôme de restauration d'œuvres d'art. Il y a très peu de débouchés dans ce domaine. Elle est restée trois ans salariée de la première entreprise. Elle a ensuite connu une période de chômage. Elle a souhaité créer son entreprise avec sa belle-mère. Elle a fait toutes les démarches, mais elle ne s'est pas entendue avec son associée. Cette période a duré environ un an et demi. Elle a ensuite occupé un poste de commercial dans la décoration haut de gamme. Elle y est restée cinq ans. De ces deux premiers emplois, elle a démissionné. Elle ne voyait pas de possibilités d'évolution et elle a souhaité passer commerciale terrain. Elle a trouvé son dernier poste par connaissances.

L'entreprise était en bonne santé financière : « *une entreprise qui tournait bien* ». Elle occupait le poste de technico-commercial terrain. C'est une entreprise familiale. Le fils gérait toute l'entreprise. Elle estime qu'il avait du mal à déléguer. L'entreprise compte une quinzaine de commerciaux. Selon elle, il avait du mal à donner des objectifs et à évaluer le travail. Il y a eu un licenciement avant son arrivée. **Le *turn-over* était assez important selon elle du fait du manque d'organisation et des « sautes d'humeur » de son responsable.** Elle changeait de secteurs géographiques très souvent. Il y avait selon elle des problèmes de logistiques. Le responsable voulait couvrir toute l'Île-de-France en ayant seulement un dépôt.

Elle a négocié son salaire en renonçant au variable pendant au moins un an, car elle trouvait le calcul du variable assez flou. Les commerciaux n'étaient pas spécialisés.

Son salaire brut mensuel était de deux mille trois cents euros. **C'est elle qui a envisagé la rupture pour un ensemble de raisons. Elle ne se sentait pas bien dans cette entreprise.** Elle souhaite devenir commerciale dans le domaine médical. Elle a un DEUG de biologie. Elle pensait déjà changer de secteur. « Des évènements » dans cette société, qu'on lui a rapportés, l'ont convaincue de quitter l'entreprise. « *C'est un milieu très fermé, très malsain, il y a des choses qui se passent* ». Il y a eu du harcèlement sexuel dans cette entreprise. Elle serait restée plus longtemps dans l'entreprise. Des collègues se sont confiés à elle sur des faits de harcèlement sexuel et de harcèlement moral. « *Ils ont l'impression que tous les gens qui rentrent dans l'entreprise font partie de la même famille, c'était très malsain* ». Personnellement, elle a subi une pression très forte. « *Il peut lui arriver en réunion le lundi matin d'être très agressif, hurler* ». « *J'ai tenu un an* ». « *On avait une géolocalisation dans nos voitures, il nous appelait et nous demandait : "qu'est-ce que vous faites là ?"* ». Elle était divorcée, donc seule pour affronter cette période. Les commerciaux faisaient plus de trente-cinq heures par semaine. **Au départ, elle faisait quarante-cinq heures par semaine et il refusait de régler des heures supplémentaires.** « Comme on était géo-localisé, il me disait : "je sais que vous êtes rentrée ce jour-là à 17 h 00 chez vous" ». Il n'y avait pas de représentants du personnel.

Mi-octobre, elle a parlé à son patron de son souhait de partir. Elle a demandé un entretien à deux. Fin octobre, elle a dit qu'elle ne se sentait plus bien dans cette entreprise. Elle lui a parlé de ses problèmes familiaux (des soucis de santé de ses deux sœurs). C'est sa sœur, responsable des ressources humaines dans une société américaine qui lui a parlé de la rupture conventionnelle. Il a été d'accord. « *Il a été humain* ». Elle est allée voir la comptable pour les formalités. **Cette comptable lui a demandé une lettre manuscrite mentionnant sa volonté de départ.** Elle s'est renseignée sur internet, « *c'était la première fois qu'elle s'occupait de* ça ». Elle a été informée du délai de rétractation. Le Cerfa était pré-rempli. **Elle souhaitait partir le plus vite possible.**

Elle n'avait pas trouvé de travail. Elle a bénéficié des allocations-chômage. Il y a eu quatre entretiens en tout. Elle n'a pas souhaité négocier une indemnité. L'indemnité légale était d'environ sept cents euros. On lui a fait son solde de tout compte après. La rupture a été homologuée.

Son poste n'a toujours pas été pourvu. Sa charge de travail a été répartie sur ses collègues. Le patron aurait été un peu secoué par son départ.

Depuis, elle est inscrite au Pôle emploi. Elle a commencé à être indemnisée à partir de janvier 2011. Elle vit mal cette période de chômage. Elle regrette cette expérience dans cette entreprise. Elle cherche activement du travail dans le domaine médical. N'ayant pas d'expérience dans ce domaine, elle n'a pas encore eu d'entretiens. Elle a trouvé des formations courtes dans ce secteur.

Si la rupture conventionnelle n'existait pas, ***« vu mon état moral, je me serais mise en arrêt-maladie »*** ; « *je savais que moralement j'allais perdre pied* », « *mes problèmes personnels combinés à eux que je ne supportais plus, je serais tombée en dépression* ».

Elle pense que la rupture conventionnelle peut être bénéfique aux salariés qui souhaitent changer de métier ou de secteur. Elle n'a pas assez de recul. Elle pense que les entreprises licencient plus qu'elles ne proposent de ruptures conventionnelles. Cette procédure a été parfaitement adaptée à sa situation.

***

Entretien n° 19

Homme, 38 ans, rupture homologuée, salaire : quintile 4, ancienneté : dix ans, neuf fois l'indemnité légale

Il a travaillé pour un groupe pharmaceutique de décembre 2000 à fin décembre 2010. La situation économique de l'entreprise était excellente : une progression des bénéfices de 6 % tous les ans. Les effectifs diminuaient. **Il y a eu un plan social en 2008 qui a concerné une centaine de personnes dans les services supports.**

Au niveau international, l'entreprise a racheté une autre entreprise. **Il y a eu des changements dans les méthodes de management en 2008 avec la mise en place d'un plan de performance par le service des ressources humaines.**

En 2007, il y a eu un changement de direction. Plusieurs réunions ont été organisées afin d'informer sur un plan social à venir. **Il estime que sa charge de travail a augmenté. Il considère qu'il y a eu une dégradation de l'ambiance de travail suite au plan social.** Il y a eu trois reclassements en interne. Sur les quatre-vingt-dix-sept autres personnes, certaines ont été reclassées chez les prestataires, d'autres sont parties. Le plan social s'est fait sur un motif technologique. La direction prévoyait une croissance moindre dans les années à venir.

Il est passé acheteur avec un statut d'agent de maîtrise. Tout au long de sa carrière, il a connu des augmentations de salaires basées sur les performances individuelles et collectives entre 2 et 3 % chaque année. En 2007, il est passé coordinateur puis en 2008 acheteur. Son salaire mensuel brut était de trois mille euros bruts. Il a eu des formations sur les logiciels métiers. Il a eu une formation diplômante en management des achats à l'Essec pour passer son changement de poste. Il sentait que les services généraux étaient menacés, les achats lui plaisaient. Il a anticipé en postulant sur le poste avant le plan social. **Il a eu des difficultés à s'adapter à son nouveau poste. Il se sentait seul, pas vraiment soutenu. Au bout de six mois, un changement de site était prévu. Il a senti des pressions fortes sur le personnel pour pousser à des départs.**

Il sait qu'il y a eu des départs mais ne sait pas combien de personnes. Il a eu connaissance de trois départs.

Au bout de six mois, on a commencé à lui faire des critiques sur son travail. Il ne dormait plus du fait du stress et de la charge de travail importante. Il estime que la charge de travail était trop importante pour deux personnes. À partir de fin 2009, il se sentait mal. Il s'est confié à des collègues. Ils étaient une dizaine de personnes aux achats.

En mai 2010, il est convoqué par son responsable achats. Il fait le point sur ses dossiers. **Son responsable lui demande d'envoyer un *mail* au service des ressources humaines pour envisager une éventuelle rupture conventionnelle**. « *Il voulait que ça vienne de moi* ». Il a envoyé ce *mail*. Il voulait continuer à travailler pour cette entreprise. Il a regretté d'avoir envoyé ce *mail* : « *j'ai fait une erreur* ». Il s'est ensuite renseigné sur la rupture conventionnelle. Il a décidé de prendre un avocat. « *J'avais l'impression que c'était déjà fait* ». Il a eu un rendez-vous avec le responsable des relations sociales. Son avocat lui a conseillé de ne rien dire et de prendre note. « *Et là, je me suis senti piégé* » ; « *il voulait que ça vienne de moi* » ; « *dans ma tête, je ne voulais plus partir* » ; « *il ne voulait plus de moi* ». Il a souhaité partir en bons termes. Deux ou trois jours après cet entretien, le responsable des relations sociales lui a envoyé un *mail* en reprenant l'entretien et lui a demandé de fixer les dates pour débuter la procédure. Il ne réagit pas à ce *mail*. Quelques jours après, il le contacte par téléphone. Il lui propose une discussion informelle. Il pouvait difficilement changer de service en interne. Suite à cet entretien « informel », il lui a demandé d'écrire un *mail* en mentionnant le fait qu'il n'était pas en conflit avec l'entreprise. Il est allé voir son avocat pour la négociation. Il a donné tous les documents nécessaires : les heures de présence, les *mails*, son contrat de travail, ses bulletins de paie. C'est son avocat qui a pris le relais pour la négociation avec le responsable des relations sociales. Il a été informé des obligations légales. Il n'a pas souhaité être assisté. Il a été rassuré par le fait de toucher les allocations-chômage. « *L'indemnité, c'est pour qu'eux gardent bonne conscience* » ; « *C'est de la poudre aux yeux* ». « *Ils n'ont pas trouvé de choses factuelles pour pouvoir me licencier* ».

Il est rentré de congés début août. Il se sentait hors circuit avant et, à son retour, il estime qu'il y a eu un changement de ton. On lui a donné des tâches à effectuer. Entre le mois de mai et le mois d'août, c'est un prestataire qui avait pris la responsabilité des projets. Sa charge de travail diminuait. « *Là, on m'a remis les dossiers en* leader ». « *Le fait d'avoir pris un avocat, ça leur a fait peur* ». Il a arrêté de travailler à partir de

mi-octobre et il a négocié le fait d'être payé. Il a négocié sa date de départ. Son **avocat a négocié dix-sept mois et demi d'indemnités**. La rupture a eu lieu fin décembre. Il a été informé du délai de rétractation.

Il ne sait pas s'il a été remplacé. **« *Un groupe qui fait 1,5 milliard de chiffre d'affaires, ce qui me révolte, c'est la façon dont il jette les gens* »**. La vraie rupture, selon lui, a commencé avec le changement de direction. Il suppose que c'est le cabinet qui a repris sa charge de travail. Il sait que la directrice des achats est partie. L'entreprise souhaite réduire les effectifs aux services supports et externaliser au maximum. Un responsable de pôle et la responsable des achats sont partis, mais il ne sait pas dans quelles conditions.

« *Depuis mi-octobre, je galère* ». Il a 38 ans. Il se pose beaucoup de questions. Il a commencé à chercher un travail à partir du mois de mai. Il a suivi une formation d'un mois en Angleterre. Il a commencé à répondre à des offres d'emplois. Il n'a eu aucun retour.

Si la rupture conventionnelle n'existait pas, il serait resté en poste. Il a été contraint de partir. À sa connaissance, il y a eu une autre rupture conventionnelle.

Il estime qu'il y a moins de plans sociaux depuis que la rupture conventionnelle existe. C'est une mauvaise chose pour les salariés. L'augmentation des marges passe par la réduction des effectifs.

Le fait de perdre son emploi n'est pas quelque chose qui peut s'acheter. Les indemnités, c'était juste pour se défendre.

***

Entretien n° 20

Homme, 60 ans, salaire quintile 5, ancienneté : deux ans, cinq fois l'indemnité légale

Il a travaillé pour une société anglaise d'édition de revues et de périodiques scientifiques. Celle-ci a été créée en avril 2004. Elle compte quatre salariés. Monsieur X y occupait le poste de directeur scientifique. Le client principal était les laboratoires Z. Ce client, étant en très grande difficulté suite à un scandale lié à des médicaments, l'entreprise traversait une grave crise.

La santé économique de l'entreprise s'était fortement dégradée. Monsieur X, au cours de sa carrière a changé en moyenne tous les six ans de poste. Aujourd'hui, il a 60 ans. Fin 2009, il a été arrêté pendant six mois suite à l'opération d'une tumeur au cerveau. Il était rémunéré quatre mille euros nets par mois. Il occupait un poste de cadre. Il a intégré la société fin 2007.

Le directeur financier l'a convoqué suite à son retour d'arrêt-maladie et lui a fait comprendre que la situation de l'entreprise ne lui permettait plus de le garder.

Il y a eu un entretien avec le directeur financier en France et le PDG de la société au cours de l'été 2010. Monsieur X ne connaît pas le droit du travail français. Il ne connaît pas la rupture conventionnelle. Du fait de ses problèmes de santé, il ne s'est pas renseigné à ce sujet et n'a pas cherché à négocier.

La rupture n'a eu lieu qu'en décembre 2010, suite à un premier refus lié à une non-conformité du formulaire Cerfa.

Du fait de son opération, il a du mal à se souvenir de certains détails de la procédure. Il ne se souvient plus de l'indemnité de rupture. Il a eu la possibilité de garder la mutuelle de l'entreprise. Il bénéficie des allocations-chômage. Il a obtenu le statut de travailleur handicapé. Il a du mal à retrouver un emploi. Il vit très mal cette période de chômage. Pôle emploi lui a proposé un contrat d'insertion rémunéré au Smic avec une association dans le domaine médical.

Il a fait entièrement confiance à sa hiérarchie concernant la procédure. Il n'a pas d'avis particulier sur la procédure. On ne l'a pas informé de la possibilité de se faire assister.

Du fait de la baisse importante d'activité, son poste a été supprimé.

Il a subi le déroulement de la procédure de façon assez passive. Il privilégie sa santé.

***

Entretien n° 21

Femme, rupture homologuée, neuf fois l'indemnité légale

« *Je suis tombée de haut, mais, à partir du moment où j'ai accepté le principe, j'ai joué le jeu, mais j'ai négocié !* »

Grande société distributrice de produits chimiques avec des filiales à l'étranger dont quatre-vingt-dix personnes au siège social où elle travaillait en tant que responsable du service administration commerciale depuis huit ans. Pendant la crise, **son équipe a fortement diminué passant de treize à huit** (non-remplacements des départ), puis **est remontée à quatorze.** D'autres RC ont eu lieu mais certaines à l'initiative du salarié.

Peu de temps avant l'évocation de la RC, **son supérieur direct cherche une faute à lui imputer mais il ne trouve pas.** Il lui dit alors de réfléchir pendant les vacances à ce qu'elle voudrait faire parce qu'elle va avoir 58 ans. **En septembre, son service fonctionne très bien, mais la direction lui a annoncé qu'elle voulait se séparer d'elle**. **Mme X pense que c'est à cause de son âge et de son salaire très élevé** (soixante-cinq mille euros par an et prime importante en fin d'année) ; **elle sera d'ailleurs remplacée par une personne plus jeune et nettement moins rémunérée.** Deux solutions sont alors envisagées : la RC (madame R. connaissait le dispositif car une personne de son service l'avait également subi) ou le licenciement, mais, n'ayant fait aucune faute, cette possibilité est écartée. Madame R. évoque une troisième solution, celle de rester jusqu'à la fin de ses 58 ans (pour avoir sa retraite couverte) dans la mesure où elle ne voulait absolument pas partir. Elle a donc été très surprise et abattue par cette volonté de se séparer d'elle, mais elle a accepté (de façon contrainte) parce qu'elle ne voyait pas d'autre issue et voulait éviter toute forme de conflit. Elle a précisé que, dix ans avant, elle se serait battue et serait allée aux prud'hommes. De plus, « *quand on accepte, on ne peut plus revenir en arrière, sinon ça fait girouette* », mais elle m'a précisé qu'elle nourrissait le vain espoir que sa RC ne soit pas homologuée. Elle n'a jamais eu de contact avec son directeur direct pendant toute la procédure, seule la DRH a géré cette rupture.

La DRH a fait les calculs du montant de l'indemnité et madame R. également de son côté. Le principe accepté, elle en a donc géré les clauses, notamment **l'indemnité qu'elle a fortement négociée.** Il y a eu de nombreux échanges, de nombreux rendez-vous informels et d'entretiens formels (trois ou quatre). Une semaine avant le dernier entretien de signature de la convention, la DRH donne une copie du formulaire à madame R. pour qu'elle y réfléchisse une dernière fois avant de signer ; elles s'étaient mises d'accord sur tous les éléments lors des entretiens précédents.

L'indemnité était à la hauteur de ce qu'elle avait négocié sous condition de formation de sa remplaçante, soit **neuf mois de salaire** (environ cinquante-cinq mille euros). Son solde de tout compte représentait plus d'un an et demi de salaire, soit plus de cent mille euros.

Aujourd'hui, elle est inscrite au Pôle emploi et, ayant fortement la volonté de travailler, elle recherche activement un emploi. Mais elle pense qu'au vu de son âge, ce sera difficile de retrouver et de son niveau de salaire de surcroît, car elle ne travaillera pas pour un revenu inférieur à ses indemnités de chômage qui sont très élevées.

Elle ressent cette rupture comme un **licenciement** dans la mesure où elle n'était pas demandeuse et ne voulait pas partir, mais elle pense que psychologiquement la RC est moins difficile qu'un licenciement. Il n'y a pas eu de conflit et on ne lui a pas reproché de mal travailler, elle est ainsi plus à l'aise dans sa recherche d'emploi. Dans l'ensemble, ce nouveau dispositif lui semble **être très positif.**

***

Entretien n° 22

Femme, rupture homologuée, salaire : quintile 4, ancienneté : douze ans, double de l'indemnité légale

« *Je suis partie en très bons termes avec mon entreprise (...). Ça s'est fait entre deux portes, dans un couloir parce qu'on savait ce qu'on voulait l'un comme l'autre. »*

Grosse structure du groupe Z avec plusieurs sites en France (une dizaine d'agences et de nombreux chantiers) comprenant plus de mille salariés. Il n'y a **pas eu de baisse d'effectifs** durant la crise, ils ont même **embauché après la crise** à la suite de l'obtention d'un important chantier. Madame L. ne connaît pas le nombre, mais elle sait que d'**autres RC ont été contractées.**

Assistante de direction au siège social à F. depuis douze ans, madame L. a connu une **trajectoire ascendante** : elle est entrée dans l'entreprise en tant qu'étudiante en alternance, puis elle a été mutée sur un important chantier proche de son domicile pendant six ans. Mais, à la fin du chantier, elle a été à nouveau mutée au siège à F. Son salaire était de deux mille euros bruts ; elle avait demandé une augmentation qui a été significative et, ensuite tous les ans, **elle était augmentée.** Elle percevait également une prime annuelle et de l'intéressement. Ses relations au travail, notamment avec la direction, ont toujours été très bonnes. En somme, ses conditions de travail globales **la satisfaisaient pleinement**, mais c'est **l'importante distance avec son lieu de travail** qui l'a décidée à partir au bout d'un an de trajet quotidien (départ à 4 h 30 et retour à 20 h 00). Il est à noter que la filiale du groupe V. a refusé que madame L. travaille sur leur site situé proche de son domicile, pour la raison que son mari y travaillait déjà. Elle n'a donc eu aucune possibilité de mutation interne malgré les négociations entre son DRH qui y était favorable et la filiale du groupe.

Du fait de la trop grande distance entre son domicile et le lieu de travail, **elle demande une RC** lors d'une discussion informelle avec son DRH (en octobre) ; elle connaissait ce dispositif pour en avoir déjà discuté avec des collègues aux RH. Elle ne souhaitait pas le licenciement et elle n'aurait jamais démissionné puisqu'il lui fallait les indemnités-chômage pour continuer de payer son crédit. Lors d'un entretien, madame L. signe le formulaire Cerfa déjà pré-rempli, sans pour autant en avoir négocié les clauses en amont.

L'indemnité de rupture (onze mille euros) a représenté **près du double de l'indemnité légale** (sept mille euros) parce qu'« *il m'a donné l'indemnité légale mais, après, on s'est un peu arrangés… en fait, gracieusement, sans rien lui demander, il m'a rajouté quelque chose* ». Elle interprète ce geste comme u**ne forme de gratification** de son implication au travail malgré ses nombreuses heures quotidiennes de trajet.

Son poste n'a pas été pourvu parce qu'il ne s'agissait pas « *d'un poste fixe,* *je faisais des remplacements au siège* » ; son activité a donc été « avalée » par celle de plusieurs salariés en poste. Si elle était restée, elle aurait certainement été affectée au poste d'une salariée partie à la retraite. Madame L. est inscrite depuis le début de l'année au **Pôle emploi.** Sa demande de formation d'assistante RH lui a été refusée et, depuis, elle se renseigne pour créer son entreprise.

Elle pense que ce dispositif était **très bien adapté** à son cas personnel, elle est d'ailleurs pleinement satisfaite de sa RC. En outre, « *c'est pas trop compliqué et c'est assez rapide* ».

***

Entretien n° 23

Homme, 59 ans, rupture homologuée, quatrième quintile, vingt-six ans d'ancienneté, indemnité légale

« *Mon directeur m'a dit que je ne perdrai rien jusqu'à fin avril 2012… J'ai eu les chiffres !* »

Après vingt-six ans passés dans la même entreprise, d'abord en tant qu'agent de sécurité puis en tant qu'huissier, monsieur D. ressent **un « *ras le bol* »** de son activité. Cette lassitude provient notamment d'une importante **fatigue physique et de divers problèmes de santé.** À 59 ans, **ce salarié a l'envie de quitter son entreprise,** malgré **sa satisfaction au travail tant au niveau des tâches accomplies, des relations au travail (hormis une collègue) que du salaire (deux mille quatre cents euros bruts et plusieurs primes)**.

Le DRH se rend compte de la baisse de motivation de monsieur D. et pour abonder dans son sens (volonté du salarié de partir), **il lui propose alors de procéder à une RC**. Ils ont effectué trois ou qautre entretiens durant lesquels ils se sont mis successivement d'accord sur le principe (le DRH a longuement expliqué le dispositif à monsieur D. qui ne le connaissait pas) et sur les clauses avant de signer le formulaire Cerfa. [Il est à noter que ce document n'a pas pu m'être présenté car après plus de quinze minutes de recherche, monsieur H. ne l'a pas retrouvé (il n'était pas dans son dossier qui était pourtant complet)]. Toutes les discussions se sont toujours faites en bonne entente et sans aucun conflit, ce qui a permis une procédure relativement rapide. Il n'y a pas véritablement eu de négociations à proprement parler : le DRH a démontré à monsieur D. qu'il ne perdrait pas d'argent jusqu'à fin avril 2012 (début de sa retraite) en partant en RC ou plutôt qu'il percevrait le même montant en restant travailler ou en étant au chômage jusqu'à sa retraite. Cet argument a donc permis d'asseoir sa décision, d'autant qu'il souhaitait partir.

L'indemnité s'est élevée à trente-quatre mille euros, ce qui représente **l'indemnité légale a**près ses vingt-six années d'ancienneté. Il a perçu également sa prime de fin d'année, une prime spéciale et une indemnité qui recouvre le délai de carence de la perception des indemnités-chômage. [Mais n'ayant pas le document Cerfa, je n'ai pas pu distinguer les sommes qui relèvent de l'indemnité et celles du solde de tout compte….]

Son poste est aujourd'hui pourvu, mais il ne sait pas par quel type de contrat.

Monsieur H. est actuellement inscrit et indemnisé par le Pôle emploi et, à la fin de l'année, il sera dispensé de recherche d'emploi puisqu'il aura 60 ans.

En somme, il est très satisfait du dispositif et de la manière dont s'est déroulée la procédure. Il s'agit, pour lui qui a des problèmes de santé, d'une véritable opportunité.

***

Entretien n° 24

Femme, 26 ans, premier quintile, un an d'ancienneté, indemnité légale

« *L'indemnité ? Je ne pourrais pas vous dire, je ne pense même pas qu'on en ait parlé. Je sais juste que j'ai touché mille cinq cents euros et des poussières de solde de tout compte* »

Petit magasin de centre-ville. Équipe de vingt salariés (rayons et caisses). Il s'agit d'une ouverture de magasin, mais avant le départ de madame V., à peine un an après l'ouverture, de **nombreuses démissions ont été comptées, mais aucune autre RC.**

Hôtesse de caisse à trente heures par semaine pour un salaire compris entre huit cent cinquante et mille euros nets selon les jours travaillés ; un dimanche sur cinq travaillé et une seule journée « tournante » non travaillée (rythme imposé par l'employeur). Lors des négociations avant l'ouverture du magasin, les caissières devaient travailler une semaine le matin, la semaine suivante l'après-midi avec une journée complète et fixe de non-travail par semaine et le temps de travail devait être de trente-cinq heures. Mais à la signature des contrats, **les conditions ont été changées sans aucune concertation:** elles ne travaillaient plus que trente heures et selon un rythme aléatoire (soit le matin, soit l'après-midi et la journée *off* tournait). Ces changements de rythme de travail ont posé de nombreux problèmes au sein de l'équipe ; à la signature, il y a eu des conflits et des tentatives de négociations, mais elles ont échoué. Les caissières ont donc accepté de façon contrainte ces **conditions de travail défavorables et imposée**s. En outre, aucune prime n'était prévue dans la mesure où il s'agissait d'une ouverture de magasin.

Madame V. a émis **le souhait de quitter l'entreprise fin septembre 2010,** car son concubin avait démissionné suite à une dépression ; ils voulaient alors tous les deux déménager en province. Elle n'aurait en aucun cas démissionné, mais pensait abandonner son poste pendant un mois afin d'être licenciée pour faute. Son employeur lui propose alors la RC ; madame V. ne connaissant pas ce dispositif, il lui explique la procédure.

Ils procèdent ensuite à un entretien formel où l'employeur l'aide à rédiger une lettre pour motiver sa demande. Madame V. reçoit deux jours plus tard, par courrier, la réponse favorable de son employeur à sa demande de RC. Il n'y a eu absolument **aucune négociation** autour de l'indemnité de rupture. Madame V. apprend d'ailleurs, lors de notre entretien, qu'elle y avait droit. Elle ne dispose pas du formulaire Cerfa qu'elle me dit ne jamais avoir eu (elle ne se rappelle d'ailleurs plus l'avoir signé). Mais, dans la déclinaison des différents éléments de son solde de tout compte, elle se rend compte en m'en parlant qu'y figure une indemnité de rupture de deux cent quatre-vingt un euros (à l'intérieur des mille cinq cents euros de solde de tout compte). Son employeur ne lui a donc expliqué aucune clause de la RC et notamment pas l'indemnité de rupture. Dans ce contexte, tous les documents à signer étaient alors préalablement remplis.

Elle perçoit l'intégralité de son solde de tout compte quelques jours après son départ de l'entreprise daté du 22 novembre (le premier entretien a eu lieu le 4 octobre).

Son poste a été pourvu aux mêmes conditions (CDI de trente heures) et elle a formé sa remplaçante. Depuis début décembre, madame V. est inscrite au **Pôle emploi** et recherche activement dans le même domaine d'activité.

Elle est **très satisfaite** du dispositif et pense que c'est un bon arrangement qui permet de quitter son entreprise lorsqu'on ne peut pas démissionner (sans filet de sécurité). Il s'agissait pour elle de la meilleure solution, d'autant que ce dispositif semble connoté moins négativement qu'un licenciement.

***

Entretien n° 25

Homme, rupture homologuée, cinquième quintile, ancienneté : deux ans, double de l'indemnité légale

« J*'ai accepté la RC, mais de manière conditionnée ! Je reste persuadé que c'est un licenciement économique masqué ! Mais s'ils voulaient jouer, il fallait que j'y gagne aussi. Donc, j'ai essayé de retourner un peu la situation à mon avantage.* »

Société de services : entreprise de deux mille deux cent cinquante salariés répartis sur plusieurs sites en France et au Canada. **Importante baisse des effectifs avec la crise : nombreux cas de RC et vague de licenciements économiques après le départ de Mr U. Nombreux conflits.**

Il était consultant PLM (*Product Live cycle Management*) depuis deux ans et demi et percevait cinquante mille euros par an. Il a pointé un problème dans ses conditions de travail : son entreprise voulait qu'il trouve des clients potentiels avant d'investir dans le matériel. La **stratégie de l'entreprise remet donc en cause ses objectifs** et, de ce fait, son intégration dans l'entreprise (il n'avait pas les moyens financiers et humains à sa disposition pour mener à bien ses projets). À l'annonce des mauvais chiffres d'affaires du premier semestre 2010, monsieur U. est convoqué le lendemain et son directeur technique lui dit : « **on a décidé de se séparer de toi »** (monsieur U. pense que cette décision vient de la direction générale). Il accepte de façon contrainte ce départ, mais veut en négocier les modalités ; il **énonce alors le licenciement économique.** Il a rendez-vous le lendemain (de façon informelle) avec une personne des ressources humaines qui lui propose la RC. Il demande une explication du dispositif (même s'il le connaissait déjà) et du fait qu'il ne s'agit pas d'un licenciement économique. Monsieur U. effectue alors une étude comparative de ses intérêts dans un cas comme dans l'autre (il dispose d'un délai d'un mois de réflexion). Il s'est tout d'abord tourné vers les syndicats, mais il en a été insatisfait et s'est donc renseigné par lui-même (internet et réseau personnel). Il a accepté de **façon contrainte la RC** car sa direction n'envisageait pas le licenciement économique. Il a fait des calculs en amont et engage **la négociation** sur cette base. Étant donné que la RC lui était imposée, il voulait imposer ses conditions : « *je voulais leur faire cracher certaines choses !* ». Quelques jours plus tard, il est convoqué au siège social de Toulouse où la négociation porte sur l'indemnité ; deux jours après, la DRH lui propose de signer la RC aux conditions émises par monsieur U. Son solde de tout compte était de vingt-six mille euros et sa prime de rupture en représentait 10 %, soit deux mille six cents euros. Après vérification et relecture auprès de son réseau, il signe. Il lui a également été accordée une « liberté anticipée », c'est-à-dire qu'il a **quitté son poste un mois avant la date effective de fin de contrat.**

Au-delà de l'acceptation contrainte, monsieur U. est satisfait de l'aboutissement des négociations qui se sont, de surcroît, déroulées sans aucun conflit ; un collègue a connu une RC mais l'affaire est actuellement en justice. Il est à noter que monsieur U. a dû signer **une charte indiquant** qu'il n'effectuerait pas de recours en justice (« *il y a un article précis qui me dit qu'on me donne ce que je veux mais moyennant quoi je ne peux pas faire de recours* »).

Avec le recul, monsieur U. est **satisfait** d'avoir quitté cette entreprise et pense que cette rupture est « *un mal pour un bien* », car il avait dans l'idée de partir après la crise (« *je m'étais mis dans une logique de départ* »).

Il a très rapidement eu plusieurs propositions et, après réflexion (pour ne pas refaire la même erreur qu'avec son ancienne entreprise), **il se dirige vers une ancienne entreprise de laquelle il avait démissionné pour aller dans cette entreprise.**

Il pense que c'est un bon dispositif quand les deux parties s'y retrouvent, mais surtout le salarié !

***

Entretien n° 26

Femme, rupture homologuée, salaire dans le deuxième quintile, ancienneté de neuf ans, indemnité proposée deux fois supérieure à l'indemnité légale

« *La RC, c'était la seule solution parce qu'il ne pouvait pas me licencier et moi, je ne voulais pas démissionner ! Mais surtout je voulais le faire cracher !* »

Cabinet d'expertise en BTP de six salariés. Pas d'évolution des effectifs, mais un fort *turn-over* des secrétaires.

Madame X. était secrétaire à mi-temps à son arrivée, puis à temps plein, puis à nouveau à mi-temps. Elle a pris **deux congés de présence parentale de six mois à un an d'intervalle pour cause d'enfant malade. À son retour, l'ambiance de travail et les relations avec son employeur se sont extrêmement dégradées jusqu'à sa « mise au placard » malgré sa forte implication au travail (heures supplémentaires et travail le samedi).** Les tâches peu gratifiantes lui étaient attribuées (travail de frappe et d'archivage) et elle était mise à l'écart du collectif de travail (repas du midi au restaurant sans elle).

À cela s'est ajoutée une non-augmentation de salaire : elle percevait environ mille euros nets jusqu'à la fin de son contrat, alors que sa collègue était augmenté régulièrement et percevait des primes. Elle demande alors un entretien avec son employeur pour en discuter, mais les relations au travail se dégradent davantage. Puis elle se retrouve en arrêt-maladie qu'elle prolonge de mois en mois.

La situation semble dans l'impasse : elle ne veut pas démissionner et l'employeur ne peut pas la licencier si elle est en arrêt-maladie. Sous les conseils de son expert-comptable, l'employeur téléphone à madame D. pour lui proposer une rupture conventionnelle (elle connaissait déjà le dispositif par sa sœur qui est DRH) : il lui dépose le Cerfa déjà pré-rempli dans la boîte aux lettres de son domicile, lui propose de le signer et de venir lui remettre lors d'un rendez-vous dans un café. Mais elle refuse le fond (l'indemnité n'était que trois cents euros supérieure au montant légal) et la forme de la démarche (ne pas être assistée et faire l'entretien dans un café).

Ils en restent là, mais, quelques semaines plus tard, elle téléphone à son employeur en lui proposant plusieurs dates pour un entretien de RC où elle sera cette fois assistée d'un délégué. L'essentiel de la discussion porte sur le montant de l'indemnité (cette fois le Cerfa n'était pas pré-rempli) : elle demandait le triple, lui ne proposait que l'indemnité légale augmentée de trois cents euros. Au terme de la négociation, elle obtient le double et la fin du contrat de travail près d'un mois après la date de la signature de la RC.

Mais elle a rencontré une dernière difficulté lors du solde de tout compte : son employeur ne lui payait pas ses heures supplémentaires qu'il contestait.

Aujourd'hui, son poste est pourvu par une secrétaire à temps plein et madame X. est toujours en arrêt-maladie.

Dans ce cas, la RC a représenté une issue relativement favorable aux deux parties permettant de sortir d'un conflit qui semblait dans l'impasse.

***

Entretien n° 27

Femme, rupture homologuée, salaire dans le quatrième quintile, ancienneté de huit ans, indemnité proposée deux fois supérieure à l'indemnité légale

« *Je voulais une sécurité le temps d'être à même de me dégager un salaire… Je n'aurais jamais démissionné et je ne voulais pas être virée pour faute. Avec la RC, il n'y a pas de trace de licenciement, on part la tête haute. »*

Société de prestation dans la visite médicale qui a racheté (il y a sept ans) le petit laboratoire dans lequel elle travaillait précédemment. Il s'agit d'une structure « importante », mais madame W. ne connaît pas l'effectif (grâce au Siret, nous savons que l'entreprise comprend entre deux cents cinquante et quatre cent quatre-vingt-dix-neuf salariés). Elle sait simplement que le taux de *turn-over* est élevé. Lors du rachat, les salariés n'ont pas perdu de droits (treizième mois, voiture de fonction relativement haut de gamme, etc.) puisqu'il s'agissait d'une des conditions de la revente. La DRH a donné à madame W. des modèles de lettre pour motiver sa demande de RC (il y en eu quelques-unes avant la sienne).

Madame W. était déléguée médicale, elle est devenue APM (attachée à la promotion du médicament), mais seule l'appellation de son poste a changé (aucune évolution ni de l'activité ni du salaire). Elle percevait deux mille cent euros bruts sur treize mois ainsi que des primes mais non régulières. Elles étaient quasi inexistantes ces derniers temps puisqu'**elle ne s'investissait plus dans son activité par manque de motivation.** Son activité ne lui a jamais plu (« *on vend du vent, il n'y a rien de concret et on passe notre vie à attendre, donc c'est chiant !* »), mais sur les deux dernières années d'autant moins (plusieurs mois d'arrêt de travail pour dépression), d'où son désir de reconversion professionnelle. Face à cette forte volonté de partir, elle a trouvé le métier qui l'intéressait et a suivi une formation à ses frais (école de Shiatsu) en dehors de ses heures de travail pendant un an et demi. Puis elle a demandé à son DRH comment ils pourraient procéder pour rompre le contrat ; **madame W. avait l'idée d'un licenciement à l'amiable, ne connaissant pas la RC.** Deux semaines plus tard, la direction du siège la recontacte pour lui proposer la RC, mais « *c'était aussi dans leur intérêt parce qu'ils ont recruté en CDD, sans treizième mois et avec un véhicule standard, donc tout le monde s'y retrouvait* ». Madame W. s'est ensuite renseignée sur internet, elle est tout de suite tombée d'accord sur le principe de la RC, puisque le dispositif lui ouvrait des droits au chômage. Ce filet de sécurité lui était indispensable pour partir et créer son activité. Elle a donc ensuite un entretien au siège avec la DRH où elle fait une lettre pour motiver sa demande de RC. Le montant de l'indemnité lui est expliqué sur papier et il lui double l'indemnité légale (six mille cinq cent cinquante-cinq euros). Aucune négociation, car « *je pensais que je n'aurais rien et ils ont été sympa avec moi parce que j'ai été payée sans travailler jusqu'à l'homologation* ». Il est à noter que comme toute la procédure s'est déroulée sans aucun conflit, madame W. ne se souvient plus vraiment des détails des clauses, contrairement à une affaire de licenciement qui a eu lieu il y a plus de dix ans.

Son poste a été très rapidement pourvu et à des conditions beaucoup moins favorables que les siennes. Elle s'est inscrite au Pôle emploi et est aujourd'hui auto-entrepreneur (elle a bénéficié de l'Acre).

La RC évite la connotation négative d'un licenciement et de rester dans un travail qui ne satisfait plus (pour ceux qui ne veulent et ne peuvent pas démissionner). Elle permet de se lancer avec une sécurité (indemnités de RC et de chômage) dans une reconversion professionnelle. En somme, « *si ça n'existait pas, il faudrait l'inventer !* ».

***

Entretien n° 28

Femme, rupture homologuée, salaire dans le troisième quintile, ancienneté de trois ans, indemnité proposée proche de l'indemnité légale

« *On en est arrivé à quatre RC ! Il m'a menée en bateau ! C'est beaucoup de stress et de tensions pour pas grand-chose finalement* »

Pharmacie comptant cinq salariés. Pas d'évolution des effectifs.

Madame I. était préparatrice en pharmacie à temps plein depuis deux ans et demi ; son salaire mensuel s'élevait à mille six cents euros. Mais rapidement (à la fin de la première année), **les relations avec son employeur se sont détériorées, car il n'a pas augmenté son salaire, ni versé de primes ni fait évoluer ses attributions, comme il s'y était engagé à l'embauche.** L'ambiance de travail avec les collègues s'est également dégradée. Madame I. s'en est alors tenue à ses strictes attributions, ce qui a détérioré davantage les relations à son employeur qui lui reprochait de moins s'investir.

Madame I. propose alors à son employeur la RC (elle avait eu connaissance du dispositif par un ami) pour qu'il puisse réembaucher et qu'elle accède aux indemnités de chômage afin de lui permettre de changer d'activité en créant sa propre entreprise.

Les deux parties sont d'accord sur le principe de la RC, à la suite d'un premier entretien, mais la procédure sera très longue (neuf mois) : après trois refus, la RC a finalement été homologuée. L'employeur aurait « volontairement » fait des erreurs dans le Cerfa (erreurs sur le délai de rétractation, puis sur l'ancienneté et enfin sur le montant de l'indemnité), car il ne souhaitait finalement plus se séparer de madame I. et espérait ainsi qu'elle change d'avis face aux refus successifs. Ces lenteurs ont engendré des relations sociales très tendues jusqu'à la fin du contrat et une tension au travail extrême. Madame I. a dû, pendant neuf mois, ne faire aucune faute pour ne pas être finalement licenciée : « *j'étais sur mes gardes tout le temps et pour tout !* ». C'est grâce au soutien de l'inspection du travail qu'elle n'a pas fléchi et qu'elle a pu aller au terme du processus. Son employeur tentait par tous les moyens de la faire changer d'avis, mais il ne pouvait plus se rétracter (sur tous les Cerfa, il faisait figurer la date du premier entretien, le délai de rétractation était donc passé).

Les entretiens se sont toujours déroulés très rapidement, madame I. n'avait plus qu'à signer le document Cerfa. Elle n'a jamais souhaité être assistée. Son indemnité légale avait été calculée au préalable par un ami pour qu'elle puisse vérifier le montant avant de signer le quatrième Cerfa.

N'ayant plus aucun contact avec son ancienne entreprise (employeur et collègues), madame I. ne sait pas si son poste est pourvu aujourd'hui.

Dans son cas, la RC est vue comme une solution puisque l'employeur ne voulait pas licencier et madame I. ne voulait pas démissionner, c'était donc « *l'issue de secours* ». Son objectif aujourd'hui est de changer d'activité en ouvrant un cabinet d'orthopédie. Elle est donc toujours inscrite au Pôle emploi, mais effectue des démarches dans ce sens.

Sans la RC, elle aurait recherché un autre emploi dans la pharmacie. Ce dispositif lui a donc donné l'opportunité de concrétiser sa volonté de changer d'activité professionnelle. En cela, la RC a représenté un tremplin pour sa trajectoire professionnelle.

De façon générale, elle pense que la RC est un bon dispositif pour les deux parties et que « *tout le monde y gagne* », quand il n'y a pas de conflit.

***

Entretien n° 29

Homme, rupture homologuée, salaire : troisième quintile, ancienneté : un an, sept fois l'indemnité légale

« J'aurai dû aller aux prud'hommes, mais ils ont préféré une RC pour que ça ne fasse pas de vague et moi, je ne voulais plus entendre parler d'eux ! Mais, dans le fond, j'ai été contraint à partir »

Entreprise d'archivage qui comprend trois cent cinquante salariés sur neuf sites. **Fort *turn-over*** : trois DG et trois directeurs commerciaux différents en neuf mois ; trois salariés sont actuellement aux prud'hommes et le meilleur commercial France à démissionner.

Monsieur Z. était commercial depuis neuf mois. Il s'est formé à ses frais aux États-Unis, mais le directeur commercial a **choisi de s'en séparer** au bout de neuf mois pour le remplacer par un commercial de la concurrence. Le salarié est alors surpris puisque son entretien annuel, qui s'était déroulé deux mois avant, était **très positif et son implication au travail était très forte. Satisfaction également en termes de conditions de travail et de salaire (deux mille trois cents euros de fixe, doublés, voire triplés avec les commissions**), malgré un conflit sur deux commissions non perçues. C'est donc à la suite du **changement de directeur commercial** que la volonté de se séparer de monsieur Z. apparaît et que la procédure s'enclenche. Monsieur Z. a évité toutes formes de conflits ouverts, car il était en couple avec une personne de l'entreprise et il ne voulait pas que sa situation lui cause du tort.

Il n'avait jamais entendu parler de la RC avant que la DRH la lui propose en face à face. Elle a tenté de lui expliquer le dispositif, mais par amertume monsieur S. lui a répondu : « *je m'en fouts, je signe et je pars* ». Dès le lendemain, a lieu « l'entretien » pour signer les documents, déjà pré-remplis, relatifs à la RC. L'entrevue a duré à peine une minute, monsieur Z. a signé le document sans même le lire (il ne l'a pas apporté lors de notre entretien car il m'a dit l'avoir brûlé !). Il n'a pris connaissance du montant de l'indemnité (quatre mille sept cents euros) seulement le soir en en discutant avec son amie. Il est à noter que la signature a eu lieu pendant son arrêt de travail pour dépression. En somme, il était prêt à partir quelles qu'en soient les conditions : « *j'ai été contraint mais, de toute façon, quand on ne veut plus de moi, je pars et je passe à autre chose.* ***J'étais écœuré !*** **»**. Monsieur Z. a été contraint de partir, mais il a préféré opter pour la RC et ne pas aller aux prud'hommes afin d'éviter une longue procédure.

Un nouveau commercial a été recruté alors que monsieur Z. était toujours en poste (dans l'attente de l'homologation de la RC). **Il est aujourd'hui inscrit au Pôle emploi et met en place un projet de création d'entreprise qui commencera en septembre.**

Du fait qu'il a été contraint de partir, cette RC ne lui semble pas du tout adaptée à sa situation. Avec le recul, il l'envisage comme une **forme d'opportunité professionnelle,** malgré son amertume sur les modalités de son départ (« *c'est de l'arnaque ! Quand on force quelqu'un, c'est pas à l'amiable !* »).

***

Entretien n° 30

Homme, rupture homologuée, salaire : deuxième quintile, ancienneté : quatre ans, double de l'indemnité légale

« Ils ont utilisé la loi, mais dans le mauvais sens ! Je n'ai pas eu le choix. »

Monsieur F. était salarié chez X (activité de sécurité privée) depuis quatre ans. Cette entreprise d'environ deux cents salariés compte de nombreuses agences locales dont celle de Lyon à laquelle il était rattaché. Il travaillait en tant que prestataire de services pour la CPAM, mais sa société a **perdu la gestion de ce site.** Il se retrouve alors sans activité. D'autres agences telles que Grenoble ou Paris voulaient le reprendre, mais malgré la clause de mobilité de son contrat, il a refusé. D'une part, parce qu'il ne souhaitait pas déménager et d'autre part, parce que son salaire aurait été inférieur. En effet, il occupait deux postes (huissier d'accueil et chef d'équipe) et percevait mille trois cents euros nets, mais s'il acceptait la mobilité il aurait de surcroît perdu près de cent cinquante euros nets mensuels puisque l'attribution de chef d'équipe lui aurait été enlevée.

Le siège de Paris lui propose alors une RC, mais monsieur F. ne connaissait pas ce dispositif. Toute la procédure s'est déroulée au téléphone : la discussion sur l'accord de principe et également « l'entretien » (il n'a pas été prévenu qu'il pouvait être assisté et pour cause, l'entretien s'est fait par téléphone). Monsieur F. tente de négocier son indemnité : il souhaitait qu'elle s'élève entre deux mille euros et trois mille euros, mais son employeur s'en est tenu à mille euros (le solde de tout compte a atteint les deux mille sept cents euros).

Il est à noter que tous les documents ont été antidatés, il n'a donc pas eu le délai de rétraction légale, dont il n'avait d'ailleurs pas connaissance. Monsieur F. ne s'est déplacé à l'agence de Lyon que pour aller chercher tous les documents signés et son solde de tout compte une fois la procédure terminée.

Son ancienne structure de Lyon est aujourd'hui « en perdition » et trois ou quatre autres salariés (sur une petite quinzaine) auraient également connu une RC.

Aujourd'hui, monsieur F. est toujours à la recherche d'un emploi. Le Pôle emploi l'a avisé du fait que s'il avait porté l'affaire aux prud'hommes ou s'il avait obtenu le licenciement économique, il aurait perçu davantage. Mais il m'a expliqué qu'il « *n'a pas eu le choix, qu'il fallait que ça se règle vite* » et que ses indemnités lui ont permis de faire le pont financièrement durant le délai de carence de la perception des indemnités-chômage.

De façon plus générale, monsieur F. porte un jugement mitigé sur la RC qui serait un bon dispositif sauf lorsqu'un usage détourné est effectué (ici pour masquer un licenciement économique).

***

Entretien n° 31

Femme, rupture homologuée, salaire : troisième quintile, vingt et un ans d'ancienneté, double de l'indemnité légale

« *On a convenu avec le directeur de faire une RC parce qu'il ne pouvait pas me reclasser, mais j'aurai bien voulu finir là où j'ai commencé* »

Après un rachat, les effectifs de l'entreprise ont **augmenté,** passant de six cents salariés à neuf cents salariés.

Elle a vingt et un d'ancienneté mais n'est plus dans l'entreprise depuis troid ans **suite à un arrêt de travail** (opération du genou). Elle a débuté au poste d'agent de fabrication moteur et a terminé agent logistique de distribution (les cinq dernières années) suite à un reclassement après la mise en sous-traitance de son premier poste. Madame G. évoque **un fort intérêt au travail et était satisfaite de son salaire** (mille cinq cents euros nets). Seules les relations avec une collègue étaient très tendues. Ce qui lui a d'ailleurs valu un arrêt de travail pour dépression pendant un an et, ensuite, un autre arrêt de travail pendant deux ans après à une opération du genou.

Suite à **ses problèmes de santé** récurrents, son DRH lui propose une RC parce qu'il ne peut pas la reclasser. Ils ont eu plusieurs entretiens en vue d'un reclassement potentiel (elle était alors assistée par un représentant de la CGT), mais qui n'a pas abouti. Ils se sont ensuite mis d'accord sur le principe d'une RC ; madame G. en entend alors parler pour la première fois. Son directeur lui explique longuement le dispositif ainsi que ses droits. Elle insiste sur le fait qu'elle n'a pas été contrainte d'accepter et que la décision a été prise d'un commun accord après trois entretiens de deux/trois heures chacun. Ce sont les négociations concernant l'indemnité qui ont été longues : son DRH lui propose dix mille euros (madame G. en demande trente mille), puis quinze mille euros, puis vingt et un mille et enfin vingt-cinq mille (somme qu'elle a perçue avec son solde de tout compte à la fin de son contrat). Elle était donc satisfaite du montant et elle ne regrette pas d'être partie. *Il est à noter que madame G. n'a pas retrouvé le formulaire Cerfa alors qu'elle m'a présenté tout son dossier ; il m'est ensuite arrivé la même chose auprès d'un ancien de ses collègues que j'ai interrogé après elle. Je me pose donc la question de savoir si ces salariés ont bien eu leur exemplaire du formulaire Cerfa…*

Depuis son départ, son poste est pourvu (elle pense qu'il s'agit d'une embauche en CDI, car trois autres salariés sont également partis et que donc plusieurs postes étaient à pourvoir). Face à d'importants problèmes avec le Pôle emploi, elle a renoncé à son inscription. Elle est aujourd'hui en **invalidité.**

Selon madame G., la RC a été parfaitement adaptée à sa situation. De façon générale, elle préfère ce dispositif à un licenciement qui est connoté négativement et qu'elle aurait vécu comme une sanction. Il était important pour elle que son DRH lui précise qu'il n'avait rien à lui reprocher dans son travail. Il lui a également fallu faire le « deuil » de son ancien emploi.

***

Entretien n° 32

Homme, rupture homologuée, salaire : quatrième quintile, onze ans d'ancienneté, indemnité légale

« S*ur le site de B., il n'y avait pas d'autres évolutions envisageables à court terme et, en plus, j'avais envie de changer de branche, donc j'ai demandé une RC.* »

Importante entreprise de transport qui compte plus de quatre mille salariés dans plusieurs dépôts. monsieur L. travaillait au dépôt de X qui emploie une cinquantaine de salariés. Récemment, les **effectifs de l'entreprise ont diminué dû à une baisse d'activité.** Il n'y a pas eu de licenciements, mais un non-renouvellement des CDD et des départs. L'entreprise a procédé à deux RC avant celle de monsieur L.

Il a commencé comme manutentionnaire (ouvrier), puis chef des trafics pour terminer chef d'équipe (agent de maîtrise). Malgré des conditions de travail relativement difficiles et un important stress, il éprouvait une certaine **satisfaction au travail.** Cependant, les évolutions de poste et de salaire (il percevait mille six cents euros nets, mais les augmentations étaient gelées) n'étaient pas suffisantes. Il a donc souhaité **changer d'entreprise et, ce faisant, d'activité professionnelle.** Étant électricien de formation, il a voulu revenir à cette activité et a donc demandé un CIF. Avant de partir en formation, **il demande à son chef de centre s'il serait d'accord sur le principe d'une RC** (il en avait entendu parler par les médias lors de la mise en place du dispositif). Ayant accepté le principe, six mois après, à son retour de formation, monsieur L. négocie donc les modalités de sa RC. Il remet à son chef de centre une lettre en main propre de demande de RC. Un premier entretien est ensuite fixé pour officialiser la demande de RC et l'accord de principe avant la formation. Lors du deuxième entretien, son chef de centre lui explique qu'il lui versera **l'indemnité légale** (huit mille trois cent cinquante euros). Monsieur L. n'en demande pas davantage, donc l'indemnité n'est **pas négociée** ; il avait effectué un pré-calcul avec l'inspection du travail. En revanche, il a négocié à part son solde de tout compte (treize mille euros au total) car il y avait discussion sur les congés. C'est au troisième entretien que les documents sont signés ; ils sont déjà pré-remplis puisque les deux parties avaient fixé les modalités lors des autres entretiens.

Mais la période entre le retour de formation et son départ (deux mois) a été très délicate à gérer : **il était très pressé de partir** car un poste l'attendait dans l'entreprise où il avait effectué son stage. Il a d'ailleurs posé des congés payés lors de l'attente de l'homologation pour pouvoir aller travailler dans sa nouvelle entreprise. Au total, il s'est écoulé un an entre l'émergence de sa volonté de partir et son départ effectif.

Son poste est aujourd'hui pourvu en CDI par la personne qui l'a remplacé lors de son stage.

Monsieur L. est embauché en CDI en tant qu'électricien. **La RC lui a donc permis une reconversion professionnelle dans les meilleures conditions possibles.**

Malgré sa forte volonté de quitter l'entreprise, sans l'existence de la RC, monsieur L. n'aurait pas démissionné parce qu' « *après dix ans de boîte, il ne fallait pas partir comme ça sans rien… Il me fallait quelque chose. Donc la RC, c'était vraiment l'idéal* ». Selon lui, heureusement que ce dispositif a été mis en place pour que le salarié puisse se défaire d'un CDI (avec une contrepartie financière donc…). Il trouve que c'est un bon dispositif car il augmente la souplesse du CDI et évite la connotation négative d'un licenciement ou d'une démission pour la future embauche (« *négocier son départ, ça passe mieux* »). En revanche, il précise que certains « contournements » peuvent en être faits, notamment celui de faire une RC et ensuite de ne pas travailler directement en se maintenant au Pôle emploi.

***

Entretien n° 33

Homme, rupture homologuée, salaire : troisième quintile, trente-quatre ans d'ancienneté, six fois l'indemnité légale

« *S'il n'y avait pas eu la RC, j'aurai serré les dents jusqu'à la retraite, mais, me connaissant, j'aurai pété un plomb ! D'une manière ou d'une autre, ça aurait très mal fini.* »

Entreprise S., puis revente à des Allemands. Effectif national en 1977 d'environ quatre cents salariés et aujourd'hui environ huit cents. Les services auxquels monsieur D. se rattachait étaient relativement restreints (entre six et quinze salariés par agence, intérimaires compris).

Il a effectué toute sa carrière dans la même entreprise (trente-trois ans d'ancienneté). Sa trajectoire a connu une courbe ascendante puisqu'il a successivement occupé les postes de releveur, plombier, robinetier pour finir chef d'équipe. Mais, à la suite d'un **accident du travail** en 2001 et ne pouvant plus travailler sur le terrain, il accède, en 2006, au poste de responsable technique Île-de-France. Cette nouvelle activité lui convient jusqu'au début 2010. À partir de ce moment-là, il n'effectue plus les différentes attributions qui lui étaient allouées, mais il est affecté uniquement au **bureau** pour des tâches de secrétariat. L'intérêt du travail est alors nettement amoindri et sa motivation également, mais uniquement à cause de ses attributions puisqu'en revanche il trouve son salaire très correct (environ deux mille euros nets mensuels).

Ne connaissant pas le dispositif de la RC, **il envisage de démissionner sur «** ***un coup de tête*** **», mais il ne le fera finalement pa**s. Son directeur de plateau lui propose la RC, voyant que monsieur D. **ne tire plus de satisfaction de son poste.**

Il reçoit alors une lettre pour convocation à un entretien où son directeur de plateau lui explique tous ses droits, notamment celui d'être assisté. Ils se revoient quelque temps plus tard pour signer le document Cerfa (déjà rempli) sur lequel figure une indemnité importante (vingt et un mille trois cents euros). Monsieur D. ne sait pas ce que recouvre cette indemnité (qui est en réalité six fois supérieure à l'indemnité légale), mais il pense qu'elle équivaut au moins au minimum légale sinon la RC n'aurait pas été homologuée. Il a accepté ce montant parce qu'il avait fait un calcul préalable : son indemnité devait représenter un an de salaire, soit vingt-deux mille euros. Sans aucun débat, les deux parties sont donc tombées d'accord sur le principe de la RC et sur ses clauses. En somme, l'entretien s'est déroulé rapidement puisqu'il n'y avait pas de conflit et que monsieur D. devait simplement signer le Cerfa.

Aujourd'hui, son poste a été **« avalé » par l'activité** de plusieurs salariés déjà en poste, il n'y a donc pas eu d'embauche.

Monsieur D. est toujours au chômage et à la recherche d'un emploi en tant que responsable technique.

Il porte un regard très positif sur la RC en général et, pour son cas particulier, car elle lui a permis de sortir d'une situation d'insatisfaction au travail face à laquelle il aurait certainement fini par démissionner. En revanche, si ses attributions n'avaient pas changées depuis le début du reclassement, il serait resté en poste jusqu'à la retraite (il a 53 ans).

***

Entretien n° 34

Femme, rupture homologuée, salaire : troisième quintile, quatre ans d'ancienneté, double de l'indemnité légale

« L*a responsable des ressources humaines n'était pas favorable à la RC, car il y en avait eu plusieurs avant moi, mais ma supérieure directe a défendu mon cas.* »

[Remarque : l'entretien s'est déroulé au téléphone car elle a déménagé en province. Nous avions convenu de nous téléphoner à 8 h 00 pour que son enfant dorme encore, mais il était finalement réveillé et « perturbait » relativement l'entretien.]

Entreprise d'aménagement numérique (secteur qui n'a pas subi la crise) d'environ quatre cents salariés comprenant les filiales en province. L'entreprise a connu une importante évolution de ses effectifs puisqu'i**ls ont quadruplé en cinq ans** (elle a été créée en 2003). Chaque année, une nouvelle filiale se greffe au groupe. Plusieurs RC ont été contractées, mais elle n'en connaît pas le nombre.

Elle était standardiste-hôtesse d'accueil (agent administratif). S'agissant d'une création de poste, ses attributions ont quelque peu évolué en cinq ans. Son contrat était de trente-sept heures et ses horaires ont évolué après son retour de congé-maternité, car elle a demandé un aménagement (elle finissait à 16 h 00 au lieu de 17 h 00, mais sautait sa pause-déjeuner). Si elle n'avait pas pu bénéficier de la RC, elle aurait souhaité évoluer en interne, car elle « *avait fait le tour du poste* ».

Elle a été recrutée à mille cinq cents euros bruts, mais ayant bénéficié d'**augmentations,** elle a terminé à mille huit cents ; elle percevait également un treizième mois et avait une possibilité de placement. Elle n'était **pas satisfaite de son salaire,** surtout en région parisienne où le niveau de vie est élevé : « *si je suis partie, c'est parce qu'il fallait que je quitte la région parisienne : en Île-de-France j'avais beaucoup de mal à m'en sortir seule avec mon enfant… On vivait dans une seule pièce*». **C'est donc le désir que son jeune enfant change de conditions de vie qui lui a fait prendre la décision de déménager en province et, conséquemment, de quitter son entreprise.** Elle avait auparavant essayé de bénéficier du 1 % patronal pour se reloger, mais sa démarche n'a jamais abouti, car les loyers des logements proposés étaient bien trop élevés.

Dans ce contexte, elle est allée voir sa supérieure hiérarchique pour évoquer son envie de départ et la possibilité d'une RC (elle connaissait le dispositif par les médias). Cette dernière a donc pris contact avec la responsable des ressources humaines pour une RC (le 1er septembre), mais au départ elle n'y était pas favorable, car plusieurs RC avaient déjà été contractées. Sa supérieure hiérarchique défend alors sa cause en expliquant qu'elle a toujours été satisfaite de son travail. **Si la RC n'avait pas été acceptée, elle aurait démissionné en dernier recours ; il n'y a pas eu d'évocation de licenciement.**

Elle rend compte de ses difficultés à négocier : « *il y a une injustice que je tiens à souligner : certaines personnes qui travaillent dans la négociation, comme les commerciaux, ce n'est pas un souci pour eux de pouvoir imposer leurs conditions, alors que pour quelqu'un comme moi, si je ne suis pas représentée, c'est plus compliqué ! J'ai pas les outils pour ça, d'ailleurs je n'ai pas négocié la prime de départ* ». Elle n'a pas négocié sa prime également parce qu'elle était à l'initiative de la RC et qu'elle aurait pu lui être refusée : « *j'ai pris ce qu'on m'a donné parce que comme j'étais demandeuse, ils auraient pu revenir sur leur décision. J'ai pas négocié parce que je me sentais déjà chanceuse qu'ils me l'accordent. Je me suis donc contentée de valider* ». Mais, avec le recul, elle regrette le fait de ne pas avoir tenté la négociation.

Le deuxième entretien (le 12 octobre) avec la RH dure une vingtaine de minutes, elle lui explique tout le dispositif, ses clauses et ses droits en parcourant ensemble le document Cerfa ; elle lui demande également la date à laquelle la salariée souhaite partir (le 13 décembre). La signature des documents pré-remplis (c'est aussi pour cette raison qu'elle n'a pas négocié son indemnité) se fait lors du troisième entretien (fin novembre). Elle n'a pas été assistée parce qu'elle était « *un peu frileuse* » craignant que la RH change d'avis.

Son solde de tout compte a recouvert son salaire en cours, ses congés payés dus, le prorata du treizième mois et l'indemnité de rupture de trois mille euros. *Cette somme serait égale à l'indemnité légale, comme on lui a expliqué. Pourtant, dans les informations la concernant, le ratio est de 2.* Elle perçoit l'intégralité des sommes début janvier.

Son poste a été pourvu en CDI, elle a d'ailleurs formé sa remplaçante pendant un mois.

Elle a emménagé courant janvier, s'est inscrite au Pôle emploi et elle est toujours en recherche d'emploi dans le même secteur.

Elle est très satisfaite du dispositif (« *c'est le dispositif idéal, une vraie solution, un super compromis* ») et pense que c'est une bonne alternative aux deux autres.

***

Entretien n° 35

Femme, rupture homologuée, salaire : cinquième quintile, huit ans d'ancienneté, double de l'indemnité légale

« *Je voulais partir… Je n'aurais pas démissionné, mais, à force, j'aurais certainement fini par partir pour faire autre chose, parce que je voulais me recycler.* »

Service informatique de la grande distribution qui n'était pas physiquement rattaché aux points de vente. Le service informatique se scindait également en plusieurs sites (trois ou quatre). Celui de madame P. comptait plus de deux cents salariés. Face aux restrictions de budget, le service **subissait plus de départs (démissions) que d'embauches.** Il y a certainement eu d'autres RC. *Étant en congé parental depuis plusieurs années, elle n'est pas très au fait des évolutions récentes de son entreprise.*

Elle était ingénieur analyste en informatique depuis onze ans. Elle n'a pas connu d'évolution de poste car elle a pris un congé parental pour chacun de ses deux enfants, soit au total six ans. Elle travaillait à temps plein et ses horaires de travail étaient imposés (elle ne pouvait pas arriver avant 9 h 30 et ne pouvait pas partir avant 16 h 00) ; un pointage était effectué. **Étant lassée de son activité et de « *faire toujours la même chose* », elle demande à quitter l'entreprise.** Elle était également gênée par les plages horaires obligatoires de travail. Elle percevait deux mille cinq cents euros nets par mois ainsi qu'une prime d'intéressement, mais n'a pas connu de réelles augmentations de salaire puisqu'elle a été absente six années de l'entreprise. Hormis une ambiance générale plus pesante qu'au début et un manque de relation entre les services, elle **était satisfaite de son salaire, de ses conditions de travail et de ses relations au travail, notamment avec ses responsables directs.**

À son retour de congé parental, étant donné sa volonté de reconversion et qu'il n'y avait pas d'évolution possible ou de proposition de projets intéressants, **elle a émis le souhait de quitter l'entreprise par une RC** (elle connaissait le dispositif par son réseau). Son responsable direct se renseigne alors auprès des RH qui acceptent la RC. Les premières discussions (les pourparlers) se sont faites par téléphone, car madame G. était encore en congé parental pour un mois. Elle a cependant eu un premier entretien officiel (le 8 octobre) avec la DRH avant la fin de son congé pour l'accord de principe et discuter des modalités, notamment l'indemnité. Un second entretien s'est déroulé un mois après (le 8 novembre) pour signer les documents préremplis. Madame P. n'a pas négocié l'indemnité (neuf mille euros) parce que « *j'étais déjà contente de pouvoir bénéficier de cette rupture conventionnelle de contrat et ça ne m'est même pas venu à l'esprit… En fait, je ne savais même pas qu'il y avait une indemnité* ».

Remarque : elle me précise que l'indemnité perçue est égale à l'indemnité légale. Or, nous avons un ratio de 2. Je me demande donc si l'indemnité n'englobe pas toutes les sommes du solde de tout compte (onze mille euros comprenant les congés non pris, le mois de décembre en cours et la prime).

Elle n'était pas au courant qu'elle pouvait être assistée lors des entretiens (elle l'a appris lors de notre entretien), mais elle n'en ressentait pas le besoin.

Elle a bénéficié d'une « dispense de travail » pendant le déroulement de la procédure (« *j'étais payée sans aller travailler* ») et jusqu'à la fin de son contrat de travail le 16 décembre, date à laquelle l'accord d'homologation a été reçu.

Son poste avait été pourvu dès le début de son congé parental par une personne en interne, donc « ***je n'avais plus vraiment de poste*** » !

Elle est inscrite au Pôle emploi et se renseigne pour faire une formation de soigneuse-animalier. La RC lui permettrait donc de faire aboutir son projet de reconversion professionnelle (« *c'est le moment ou jamais* »).

Elle est très satisfaite du dispositif qu'elle pense très adapté à sa situation parce que « *c'est un bon compromis entre ne pas donner sa démission et être au Pôle emploi et pouvoir faire la formation qu'on a envie de faire quand on a envie de se reconvertir. Donc, c'est la solution idéale, parce qu'avec une démission je n'aurai pas pu me reconverti* ».

***

Entretien n° 36

Femme, rupture refusée, salaire : cinquième quintile, dix ans d'ancienneté, indemnité légale

« *Je fais de la prestation intellectuelle, mais aucun contrat ne tombait. Donc, on s'est dit qu'on allait se quitter en bons termes. Moi, je me fichais un peu des modalités ; mon truc, c'était d'être libérée.* »

Multinationale. Elle ne connaît pas le nombre de salariés, elle sait uniquement que son service compte environ deux cents personnes. **Les effectifs globaux se maintiennent** ; pas de problèmes économiques et sociaux à signaler.

Ingénieur logiciel depuis neuf ans, sans évolution de poste. Elle travaille à temps plein avec des horaires « aménagés » : elle commençait très tôt le matin pour finir plus tôt le soir (8 h 00-16 h 00) afin de s'occuper de ses enfants. Elle percevait deux mille cinq cents euros nets ; son salaire a été **régulièrement augmenté** puisqu'elle a commencé à mille huit cents euros. Elle percevait également annuellement des primes de participation et des « primes vacances ». De façon générale, elle **était très satisfaite** de ses conditions de travail, de ses relations au travail et de son salaire (« *je n'ai jamais eu à me plaindre de cette entreprise* », « *l'inspection du travail me disait que j'étais à un poste stressant, mais j'ai jamais eu de stress non plus* »).

Les raisons du départ : **ne souhaitant plus habiter à Paris pour des raisons familiales, elle a demandé à être mutée à Toulouse**, l'employeur a accepté, mais ils ne lui ont pas trouvé de mission. L'envie de se séparer a émané des deux parties : la salariée voulait partir puisqu'elle n'avait plus de travail et l'employeur en était évidemment d'accord. Madame R. a un premier entretien d'environ une heure avec la DRH, on lui propose alors une RC. Mais cette dernière n'a pas été homologuée du fait de l'indemnité trop faible (six mille cinq cents euros) puisqu'elle n'était pas égale au montant légal. Il est cependant à noter que « *l'écart n'était pas énorme, parce que j'avais fait mes calculs de mon côté et c'était à peu près ça, mais ils doivent être très stricts* ». Il y aurait également eu un problème de signature puisqu'une signature aurait été oubliée. Les documents étaient déjà pré-remplis, madame R. n'a donc eu qu'à signer lors du deuxième entretien officiel. Ce dernier fut très rapide et d'ailleurs, « *tellement rapide qu'on en a oublié une signature* » ; elle ne sait plus laquelle des deux parties a oublié la signature.

Suite à ce refus, la DRH n'a pas souhaité représenter une deuxième demande (*on peut se demander les raisons de ce refus et les raisons des premières erreurs… La direction n'avait-elle pas finalement renoncé à la RC et donc « saboté » la demande ? La salariée ne sait pas dire si l'erreur était intentionnelle ou non, mais elle pense que le licenciement pour faute grave les arrangeait*). Pourtant, c'est son RH qui le lui avait proposé et madame R. ne connaissait pas le dispositif (il lui a expliqué et elle s'est renseignée par elle-même sur internet). Elle ne s'est pas opposée au dispositif et n'a négocié aucune clause de la RC, puisque c'est elle qui avait décidé d'être mutée. Elle n'a également pas été assistée.

Madame R. explique ensuite que cette non-homologation a été « *bénéfique* », parce qu'ils l'ont **licenciée pour faute grave** (abandon de poste), mais elle pouvait tout de même percevoir les indemnités-chômage. Elle n'a alors pas eu à démissionner, « *chose que je ne pouvais pas me permettre… Partir sans boulot et avec deux enfants, c'est trop compliqué. Donc, j'ai un peu profité du truc aussi* ». En effet, suite au refus d'homologation, la salariée propose de présenter une autre RC, mais la DRH refuse prétextant une procédure trop longue, « *on fait alors une transaction, c'est ce qu'il devait y avoir avant la RC, ils sont restés sur des vieux principes* ». Paradoxalement, le montant de la transaction est plus élevé (dix mille euros), elle obtient le montant qu'elle souhaitait au départ sans négociation. Elle accepte ce « compromis » d'abandon de poste, car elle souhaitait se reconvertir professionnellement et pense donc que cette forme de licenciement ne lui portera pas préjudice.

Son ancien poste aurait été pourvu par une personne en interne qui était en contrat de chantier. Aujourd'hui, elle est **auto-entrepreneur dans l'audiovisuel avec son mari** (c'est lui qui est déclaré), il s'agit donc d'une reconversion professionnelle importante. Elle est toujours **inscrite au Pôle emploi et va suivre une formation** (master audiovisuel et souhaite passer les concours de maître des écoles).

Elle pense que la RC est un bon dispositif qui serait une modernité de la transaction régi par l'inspection du travail ; la RC règlementerait la transaction.

***

Entretien n° 37

Homme, rupture homologuée, cinquième quintile de salaire, six ans d'ancienneté, trois fois l'indemnité légale

« Ils ont fait l'économie d'un poste ! De toute façon, on était amenés à se séparer. Donc, vive la RC, car pour se séparer de moi ils auraient trouvé un truc salé. »

[Remarque : cet entretien fut très long (près de deux heures et demie), mais j'ai eu énormément de mal à obtenir des informations concernant la RC… L'interviewé voulait uniquement m'expliciter sa stratégie active de recherche d'emploi et lorsqu'il a fini par répondre aux questions concernant la RC, il m'a demandé d'éteindre le dictaphone. En outre, cette personne est la seule à avoir refusé de me communiquer son salaire et le montant de son indemnité.]

Société espagnole, ayant des filiales au Vietnam, dans le secteur du textile ; beaucoup de sous-traitance. **La situation économique et sociale de l'entreprise était fortement dégradée : son chiffre d'affaires a été divisé par trois et la « *main-d'œuvre a été élaguée* ».**

Cadre commercial export depuis cinq ans dans la zone de l'Amérique latine (quadrilingue). De 2005 à 2008, il était sous contrat espagnol (contrat très précaire), puis il a obtenu un contrat français. Étant salarié d'une entreprise étrangère, il était télétravailleur : il travaillait à domicile et il était coupé de son entreprise et de toutes relations professionnelles au quotidien. **Concomitamment à la chute importante du chiffre d'affaires de l'entreprise, son temps et sa charge de travail ont été nettement allégés atteignant deux/trois heures par jour.**

Sa RC a été traitée avec le DRH **qui lui a proposé cette forme de rupture de contrat** que monsieur L. connaissait déjà par les médias. Il n'a pas souhaité être assisté parce qu'il connaissait personnellement le DRH, mais surtout, ses entretiens se déroulaient par téléconférence ! Malgré un fond conflictuel, il a souhaité une rupture « en bons termes », il n'a donc pas eu recours aux prud'hommes. La raison évoquée de cette volonté d'entente est le fait que son employeur lui aurait fait, en contrepartie, des lettres de recommandation.

L'employeur de monsieur L. lui devait de l'argent à cause d'une erreur de l'avocat de l'entreprise sur la question de la double imposition du salarié (le fond de son problème était donc lié à la nature de son contrat de travail). Il m'a expliqué que les 80 % de la somme perçue étaient de l'argent que son employeur lui devait et qu'il tenait absolument à récupérer. Sa seule négociation a donc porté sur des sommes dues, il s'agissait pour lui d'une « condition absolue » sur laquelle il n'aurait pas dérogé. [*Le ratio de son indemnité est de 3, mais je pense donc qu'il a perçu l'indemnité légale augmentée de l'importante somme que l'employeur lui devait.]*

Monsieur L. m'a expliqué que son employeur n'aurait pas eu recours à un licenciement qui lui aurait coûté trop cher, c'est pourquoi il a opté pour la RC.

Il n'a pas été remplacé, mais il y aurait eu une création de poste.

Il m'a précisé un problème : il est aujourd'hui indemnisé par le **Pôle emploi** sur le taux de cotisation de 2008 et non de 2010, il est également indemnisé à hauteur de 50 % de son salaire net (au lieu de 75 %), soit mille cinq cents euros nets. Il suit les ateliers de formation de l'Apec et il est également inscrit à deux clubs favorisant la recherche d'emploi. Il a également autofinancé sa formation de portugais-brésilien.

***

Entretien n° 38

Homme, rupture homologuée, troisième quintile de salaire, deux ans d'ancienneté, indemnité légale

« *On réfléchissait ensemble parce qu'il ne voulait pas non plus que je sois embêté par la suite. Il a vraiment fait ça dans les règles (…) mais, dès qu'il s'est agi de payer, c'était plus pareil !* »

Entreprise de bâtiment en peinture de neuf ouvriers. Durant les deux dernières années, deux salariés sont partis (un a démissionné et l'autre a fait un recours aux prud'hommes) et trois ont intégré l'entreprise. Peintre dans cette entreprise depuis deux ans à trente-cinq heures par semaine (8 h 00-12 h 00 et 13 h 00-16 h 00), il percevait mille six cents euros nets et aucune prime. **Les relations avec ses collègues étaient bonnes, mais celles avec son employeur s'étaient dégradées ces cinq derniers mois.** De façon globale, il était **satisfait de son ancienne activité** et de ses conditions de travail.

C'est monsieur N. qui a souhaité quitter l'entreprise pour suivre sa conjointe qui déménageait dans le Nord. Il en avise son employeur lors d'une discussion informelle sur leur lieu de travail. La RC était également dans l'intérêt de l'employeur, puisque sinon il aurait dû payer une partie des frais de transport quotidien de monsieur N. **Ce dernier n'aurait en effet pas démissionné pour ne pas perdre ses droits au chômage.** L'employeur propose alors un licenciement pour « mésentente », mais ils y renoncent tous les deux car monsieur N. aurait perdu ses droits (« *avec ce licenciement moral, j'aurai tout perdu* »). Le salarié téléphone alors à l'assurance juridique de sa banque qui lui conseille une RC. L'employeur ne connaissait pas du tout le dispositif de la RC, il demande donc à son comptable de se renseigner. La recherche des modalités de la rupture du contrat s'est faite dans un climat d'entente et de recherche d'intérêts pour les deux parties.

Pendant les pourparlers et la recherche d'informations de part et d'autre, monsieur N. déménage et fait les allers-retours quotidiens. À partir de ce moment, les relations commencent à se tendre, car l'employeur refuse de rembourser la moitié des frais de transport du salarié prétextant une non-obligation de remboursement au-delà de deux cents kilomètres du domicile. Mais monsieur N. qui s'était à nouveau renseigné auprès de son assurance juridique, maintient sa position sur ce remboursement. Dans ce contexte, au bout de trois mois, l'employeur se décide alors à procéder à la RC alors que les pourparlers étaient suspendus (l'employeur espérait qu'il allait démissionner face à l'importance des trajets quotidiens, mais il ne l'aurait pas fait). La RC était finalement plus « rentable » pour l'employeur que le remboursement mensuel de la moitié des frais de transport.

Il n'y a jamais eu d'entretiens officiels, l'employeur venait discuter des modalités et faire signer les documents pré-remplis à monsieur N. sur le chantier (le 15 novembre) ; il bénéficie cependant d'un délai de trois jours pour le signer. Il a toujours fait en sorte qu'un de ses collègues soit témoin des discussions. Le salarié ne s'est pas opposé à ce procédé puisqu'il souhaitait un dénouement rapide de la procédure.

Monsieur N. ne négocie pas son indemnité de départ (il pense qu'elle s'élève à six cents euros mais n'est pas sûr de ce montant qui lui importe peu) puisqu'il tente en priorité d'obtenir le remboursement de ses frais de transport. Il récupère son solde de tout compte de deux mille huit cents euros (remboursement des frais de transport compris) à l'entreprise lors de son dernier jour d'activité (le 30 novembre). Mais il y a eu un litige lors du versement des sommes puisque le chèque du solde de tout compte était sans provision (« *il m'a fait un chèque en bois !* »). Monsieur N. est d'ailleurs toujours en conflit avec son ancien employeur puisqu'il lui demande le remboursement de ses agios (cent cinquante euros) du fait de ce chèque non approvisionné. À ce jour, ce remboursement n'a pas été fait et l'employeur ne répond plus aux sollicitations de monsieur N. Le paiement du solde de tout compte a cependant été honoré dix jours plus tard, lorsque monsieur N. est retourné à l'entreprise.

Étant donné qu'il garde contact avec ses anciens collègues, il sait que son poste a été pourvu. **Il s'était inscrit au Pôle emploi et a retrouvé un emploi en CDI, trois mois plus tard, dans le même secteur d'activité.** Il est satisfait du dispositif qui permet d'accéder aux indemnités-chômage.

***

Entretien n° 39

Homme, rupture homologuée, troisième quintile de salaire, cinq ans d'ancienneté, indemnité légale

« *Je voulais partir du plateau parisien et évoluer parce que, vu que c'était une petite structure, j'étais déjà en haut de l'échelon et je ne pouvais pas toucher plus que lui se payait !* »

L'employeur était artisan-électricien auquel s'ajoutaient deux ouvriers et deux apprentis. Aucune évolution d'effectif. Il s'agissait de la première RC.

Électricien chez cet employeur depuis cinq ans, à temps plein (trente-neuf heures), il était **très satisfait de ses conditions de travail et de ses relations au travail** (entreprise conviviale et familiale). Il percevait un salaire de mille sept cent cinquante euros nets (primes panier-manger comprises), dont il était satisfait.

La RC était un arrangement entre les deux parties, car le fils de l'employeur reprenait l'entreprise, mais monsieur P. ne pouvait pas connaître l'évolution de poste qu'il souhaitait. Il **voulait donc intégrer une plus grosse structure, afin de devenir chef d'équipe et également quitter la région parisienne.**

Ils ont procédé à une RC pour arranger monsieur P. qui, changeant de région, pouvait bénéficier du chômage avant de retrouver un emploi. **La RC a représenté une forme de reconnaissance du travail bien fait et de l'implication au travail de monsieur P. durant ces cinq années, donc « *la RC, c'était plus ou moins une prime de départ* ».** L'employeur et le salarié étaient en très bons termes : ils partaient en vacances ensemble et sont encore en contact aujourd'hui. Pour ne pas porter préjudice à son employeur, monsieur P. l'a prévenu très longtemps à l'avance de sa volonté de partir (plus de six mois), ce qui a permis à l'employeur de se renseigner sur la RC (auprès d'un ami artisan et auprès de l'inspection du travail). Monsieur P. connaissait la RC par une amie RH qui lui en avait parlé et lui avait fourni tous les documents nécessaires. Monsieur P. les a alors transmis à son employeur qui ne connaissait pas le dispositif. Pendant quatre mois, chacun a muri sa réflexion et l'employeur a calculé s'il pouvait financièrement procéder à la RC. Si l'employeur n'avait pas pu, **Monsieur P. aurait démissionné,** parce que « *lui, il l'a fait pour m'arranger ; donc, s'il n'avait pas pu, je ne l'aurais pas taquiné* ». Il m'a cependant précisé que son employeur lui aurait dit que, s'il avait démissionné, il lui aurait versé une prime pour le travail effectué et son implication durant ces années. Cette prime de départ aurait certainement été à la hauteur du minimum légal de la RC, donc autant que monsieur P. puisse bénéficier du chômage.

Au bout de six mois (le 25 octobre), un entretien (de trente minutes) a lieu ; les deux parties signent le Cerfa déjà pré-rempli. Ils n'ont jamais discuté de l'indemnité de RC parce que **« *l'indemnité, je m'en fichais, c'était juste pour pouvoir bénéficier du chômage si je ne trouvais pas de boulot en arrivant à Rennes* »**. Il a donc perçu le **minimum légal.** *[Il n'a pas pu me donner le montant car il n'y avait pas de distinction avec le solde de tout compte et il n'a pas retrouvé son Cerfa, mais il est à noter qu'il n'y avait pas le détail des éléments du solde de tout compte (3 162 euros). Remarque : n'ayant pas les documents sous les yeux (l'entretien se fait par téléphone puisqu'il habite à Rennes), je me demande si le montant de l'indemnité perçue, qui est le minimum légal, n'est pas le montant du solde de tout compte, s'il n'y a pas un amalgame entre les deux. Auquel cas, l'indemnité serait inférieure à l'indemnité légale.]*

La fin du contrat était le 17 décembre, jusqu'à cette date, il a formé son remplaçant qui était d'abord en CDD de trois mois, puis en CDI. Monsieur P. a également formé le fils de son employeur qui était en apprentissage et qui a ensuite repris l'entreprise.

Après son déménagement, il s'est inscrit au Pôle emploi, il a obtenu un CDD de trois mois (au bout de trois semaines de recherche) mais qui ne s'est pas bien passé. Depuis, il est intérimaire **(et toujours inscrit à Pôle emploi),** mais dans une grande structure (vingt plombiers et vingt électriciens), **il va prochainement obtenir un CDI et devenir chef d'équipe, comme il le souhaitait.**

Il est très satisfait du dispositif, « *c'est un petit plus, surtout quand on change de région… C'est beaucoup plus intéressant pour nous, peut-être pas pour l'employeur, mais pour la personne qui part. Ça permet d'avoir une garantie derrière* ».

***

Entretien n° 40

Homme, salarié protégé, rupture homologuée, salaire : cinquième quintile, trois ans d'ancienneté, quatre fois l'indemnité légale

« Après tout cet investissement je ne voulais pas partir par la petite porte, alors j'ai pris un avocat ! »

Entreprise de e-commerce qui est née en 2005. L'activité et les effectifs de cette *start-up* se sont accrus jusqu'en 2008, allant jusqu'à cent vingt salariés. Mais, à partir de 2009, la logistique a été sous-traitée et les effectifs ont commencé à décroître (passant à quatre-vingts salariés) à cause de problèmes de gestion. Suite à **trois vagues de licenciements économiques,** l'entreprise ne compterait aujourd'hui qu'une vingtaine de salariés ; **elle serait sur le point de fermer. Cinq RC avaient été faites avant celle de madame S.**

Elle était responsable administrative et financière depuis 2007. Sa charge de travail très conséquente et son fort investissement au travail (8 h 00-20 h 00 et parfois le week-end) ne lui posaient pas problème, elle était également **satisfaite de son activité et de son salaire** (quatre mille euros bruts mensuels avec une prime annuelle non contractuelle). En revanche, elle subissait des **conflits récurrents avec sa direction.** En septembre 2010, à la suite de son congé CIF (master audit contrôle de gestion), le PDG et le DG la convoquent pour son entretien annuel durant lequel **ils la contraignent à partir.** En effet, ils lui demandent d'occuper le poste de contrôleur de gestion en plus de celui qu'elle occupait déjà et sans augmentation de salaire. Ils la menacent de rompre le contrat si elle refuse. Selon la salariée, « *ils y sont allés au bluff* ». Mais en la contraignant à cette « fausse » alternative, « *quelque chose étant cassé* » et, fatiguée de son fort investissement sans retour, **elle souhaite alors partir en RC**. Deux semaines après cet entretien, elle prend un avocat, car, malgré sa fonction RH, elle ressentait un besoin de soutien tant juridique que moral face à ce contexte conflictuel. Les honoraires de l'avocat se sont élevés à cinq cent quatre-vingt-dix-huit euros ; il s'agissait d'un forfait de cinq heures d'aide à la rédaction de courriers et de conseils juridiques.

En octobre, un mois après la première évocation de départ, un premier entretien officiel de RC a lieu avec le PDG, le DG, la salariée et un délégué du personnel non cadre qui l'assiste. Cet entretien représente le paroxysme de leur conflit, puisque la direction ne veut pas aller au-delà de l'indemnité légale, mais madame S. refuse catégoriquement. Elle souhaite en effet une indemnité plus importante afin de compenser son investissement professionnel. Elle évoque alors un dossier épineux pour lequel elle pourrait les attaquer aux prud'hommes, mais la direction se braque et coupe court à l'entretien. Face à ce conflit qui prend de plus en plus d'ampleur, la salariée envisage de démissionner « *sur un coup de tête* ». Son avocate l'en dissuade et lui conseille de patienter. Quelques jours plus tard, le commissaire aux comptes de l'entreprise vient la voir et lui dit qu'elle mérite effectivement une prime de départ plus importante et qu'il va la négocier pour elle. Il obtient ce qu'elle souhaitait, à savoir, **trois mois et demi de salaire, soit quatorze mille euros.**

Un dernier entretien a lieu entre la salariée et le DG pour statuer définitivement sur les clauses de la RC. Il est à noter que c'est la salariée, de par sa fonction, qui a rempli le formulaire Cerfa et tout le « *protocole* » de la RC (tableau de calcul de l'indemnité, rapports sur le déroulement des entretiens, etc.) ; ces documents ont ensuite été validés par l'avocat de l'entreprise avant d'être signés par le DG.

Un dernier conflit a lieu sur le solde de tout compte : la direction voulait lui verser l'indemnité négociée (quatorze mille euros) et ses congés payés non pris, mais la salariée refuse au motif que l'indemnité négociée doit s'ajouter à l'indemnité légale (quatre mille euros). Elle obtient finalement gain de cause, puisque dans le formulaire Cerfa, l'indemnité s'élève à dix-neuf mille euros. ***[Remarque : les quatorze mille euros s'apparentent donc à une transaction qui vient s'ajouter à l'indemnité légale.]***

Particularité du fait de sa protection (elle était déléguée du personnel du collège cadre) : la salariée et son employeur ont été convoqués à l'inspection du travail pour un entretien collectif (vérification des pièces du dossier), puis un entretien individuel durant lequel sa fonction et les raisons du départ ont été évoqués. Madame S. m'a précisé qu'elle était gênée par le fait que l'inspectrice du travail était « pro-employeur » durant l'entretien et que, plus généralement, elle n'est pas intervenue dans les conflits à l'intérieur de l'entreprise, notamment le licenciement « suspect » d'un cadre, alors qu'elle en avait été alertée.

Son poste a été pourvu en CDI. Sa remplaçante rencontrant des difficultés à faire le bilan, madame S. se propose de l'aider, mais la direction refuse.

Elle a quitté l'entreprise le 15 décembre et, le 16 décembre, **elle était embauchée dans une autre** entreprise (elle avait trouvé cet emploi dès le mois d'octobre). Mais, quelque temps après, elle donne sa démission, car

elle avait envie de créer sa société. Elle pouvait en effet bénéficier de ses anciens droits au chômage et de l'aide à la création d'entreprise, puisqu'elle n'avait pas travaillé plus de quatre-vingt onze jours après sa RC. C'était donc « *le moment où jamais* ». Dès le 1er juillet, sa société de courtage en crédits immobiliers verra le jour.

Avec le recul, même si elle a très mal vécu la procédure (importants conflits), elle est très satisfaite du dispositif de la RC qui était bien adapté à sa situation. Elle précise cependant que la RC n'est « *pas très bien vu parce qu'elle cache des conflits* » et qu'elle est assimilée au licenciement avec transaction. Mais ce dispositif est nettement moins lourd à gérer qu'un licenciement, la procédure est beaucoup plus rapide et les parties n'ont pas besoin de se justifier. En somme, la RC serait très utile pour éteindre les conflits.

***

Entretien n° 41

Homme, rupture homologuée, salaire dans le quatrième quintile, ancienneté de dix-sept ans, indemnité proposée proche de l'indemnité légale

Depuis 2007, la direction a mis une pression nouvelle. **De plus en plus d'heures supplémentaires (quasi obligatoires), sans week-end de repos parfois, sont effectuées. Des entretiens individuels au cours desquels des questions sur les collègues sont posées ont été mises en place.** Le salarié change régulièrement de poste et passe d'opérateur à chef d'équipe assez « sinusoïdalement ».

À la mi-octobre, le salarié est **mis à pied** après une convocation dans le bureau du DRH quelques minutes après la prise de poste (sans que le motif ne soit donné). Quelques jours plus tard, le salarié reçoit une lettre recommandée ; il est convoqué par les RH (le 19 octobre ?). De fil en aiguille, cette mise à pied se transforme en licenciement, puis la RC est proposée au salarié.

Lors d'un troisième entretien, le 22 octobre, faisant suite à l'annonce de l'engagement d'une procédure de licenciement, la RC est proposée au salarié, accompagnée d'une forme de « chantage » : s'il refuse la RC, l'employeur lui fera une mauvaise réputation auprès d'autres employeurs potentiels.

Le salarié n'a nullement envie de quitter son emploi. La convocation pour mise à pied et la suite des évènements lui tombent dessus par surprise. L'entreprise, après avoir mis à pied le salarié, **lui propose un licenciement pour des motifs qu'il conteste.**

La RC est d'abord refusée par le salarié lors de l'entretien du 22 octobre. Le salarié va se renseigner auprès d'un syndicaliste. Il rappelle les RH lorsqu'il est à côté du syndicaliste qui le conseille, pour donner son accord pour la RC sous certaines conditions. Les RH lui proposent un nouvel entretien, le 25 octobre.

Les indemnités sont négociées lors de l'entretien du 25 octobre. La direction, par le DRH, propose cinq mille euros de prime de départ (et de tranquillité), en plus des douze mille euros (environ) correspondant au minimum légal (somme que le salarié avait refusée car pas assez conséquente). En plus, les jours de mise à pied sont payés au salarié, à la demande de ce dernier (qui n'est pas assisté).

Les indemnités correspondant au minimum légal plus une prime de départ de cinq mille euros ont été réglées avec la paie de décembre.

Le salarié, inscrit à Pôle emploi, est toujours à la recherche d'un emploi.

La RC, « *c'est du pipeau, car on fait chanter les gens* ». Il l'a signée, car c'était moins pire qu'un licenciement.

***

Entretien n° 42

Homme, rupture homologuée, salaire : deuxième quintile, ancienneté : six ans, indemnité légale

Entre l'arrivée et le départ du salarié, l'entreprise est passée d'environ cent vingt salariés à une cinquantaine. En 2006, le fils de patron prend la tête de l'entreprise. Il décède dans l'année. Le père « reprend la boîte ». Avant la crise, **l'entreprise perd un marché important avec une entreprise automobile pour non-respect des consignes de sécurité**. Une dizaine d'emplois en intérim est détruite. En 2010, il cherche à vendre l'entreprise, elle le sera en fin d'année, après le départ du salarié.

L'ouvrier travaille beaucoup mais n'a pas les qualifications nécessaires. Il ne connaît aucune évolution de carrière.

Le salarié est en arrêt-maladie de février 2010 jusqu'au 18 juillet, puis en congés du 19 juillet au 8 août. À son retour, l'employeur refuse qu'il reprenne son poste sans la validation de la visite médicale (or, le salarié n'a pas reçu la convocation avant le 13 août, le jour même où il a passé la visite médicale). Le médecin remplaçant indique qu'un aménagement de poste est nécessaire. Le patron refuse ce diagnostic et renvoie le salarié chez son médecin traitant pour le remettre en arrêt-maladie. Il lui demande également de retourner voir la médecine du travail lorsque le médecin habituel sera revenu de vacances. À nouveau en arrêt-maladie, le salarié prend RV à la médecine du travail le 30 août. **Il est déclaré apte avec restriction, une étude de poste à pourvoir avec aménagement est recommandée. Le 1er septembre, il retourne au travail avec cette fiche. Le patron lui refuse la prise de poste.** Le médecin du travail passe le jour même. Le travail reprend sans aménagement.

LA DRH parle pour la première fois de la RC lors d'une rencontre dans son bureau pour une demande d'un papier (le jour de la reprise du travail : le 1er septembre). En sortant de ce bureau, le salarié va dans le bureau du patron pour un autre papier. Le patron lui propose également la RC, la DRH arrive dans le bureau.

Le lundi 6, une semaine après le retour d'arrêt-maladie et cet entretien du 1er septembre où la RC est proposée, le patron vient voir le salarié en « hurlant » avec les fiches horaires en se plaignant que le salarié à « charger en heures », les heures (environ trois) du lundi 1er, pendant lesquelles le salarié n'était pas autorisé à reprendre son poste par le patron, puis le temps passé avec le médecin du travail. En réaction, le salarié lui répond de ne pas s'énerver, que sa RC, il va la signer.

Le premier entretien a lieu le 12 octobre, plus d'un mois après que l'accord de principe sur la RC ait été donné. Le patron et la DRH sont présents. Le salarié est assisté par un collègue ni syndiqué, ni membre du CE. Un désaccord intervient. Le salarié fait part de son statut de travailleur handicapé pour bénéficier de quatre mois de salaire supplémentaires. Le patron refuse sous prétexte qu'il ignorait le handicap du salarié. Ce denier n'insiste pas et ne fait pas valoir son droit.

Un second entretien a lieu le 20 octobre pour signer le Cerfa. Le salarié est assisté par la même personne et fait face aux mêmes personnes. La date de fin de contrat (3 décembre) est imposée par la DRH.

Les indemnités correspondent au minimum légal et ont été versées mi-décembre après que le salarié soit allé manifester son impatience.

Le salarié s'est inscrit à Pôle emploi, il est toujours demandeur d'emploi.

Pour le salarié, la RC est plutôt bonne chose, parce qu'elle lui a permis de ne pas démissionner.

***

Entretien n° 43

Homme, rupture homologuée, salaire : premier quintile, ancienneté : un an

En janvier 2010, A récupère un contrat à l'hôpital à la place de B (où avait été embauché le salarié environ un an plus tôt) et reprend ses salariés. Dès le changement d'entreprise, début 2010, l'inspecteur de site met une grosse pression sur le salarié. Celui-ci connaît un arrêt-maladie pour dépression (environ un mois) fin janvier 2010. Après cet arrêt-maladie, l'employeur propose au salarié de passer le Caces (certificat d'aptitude à la conduite en sécurité), puis de le muter à C (ce que le salarié accepte). L'ambiance est bonne entre les salariés. Le directeur de C ne saluait que les salariés Carrefour, mais pas les salariés A.

D'abord agent d'entretien à l'hôpital, le salarié devient cariste (lors de son transfert à C). À partir de l'été 2010, des salariés de C qui le trouvent dangereux émettent indirectement des plaintes. Le responsable de A lui fait remonter ces plaintes. En outre, les responsables de C mettent la pression sur le responsable local de A (par fax, courriers, etc.). Le salarié n'a aucun problème avec les responsables de A, mais en a marre de ceux de C.

Le salarié est content de son travail de cariste, mais a des difficultés à supporter l'ambiance provoquée par les salariés et responsables de C. Le responsable de A a déjà proposé au salarié une mutation sur un autre chantier qui signifierait un retour comme agent d'entretien.

Lors d'un entretien, le 2 novembre (auquel le salarié a été convoqué par courrier, le chef d'établissement de A lui présente et propose la RC. Quelques jours après cet entretien, le salarié donne son accord pour la RC après en avoir discuté avec son entourage.

Le 2 novembre, pendant environ une heure, le responsable de A montre au salarié toutes les preuves matérielles des plaintes venues de C. Il lui propose la RC en la présentant comme un bon arrangement et lui explique ce qu'est la RC. La date de fin contrat (13 décembre) et le montant des indemnités sont donnés par le patron. Le salarié n'est pas retourné à son poste (accord avec l'employeur). Le Cerfa a été signé le 8 novembre.

Le salarié a vite retrouvé un emploi comme agent de quai à temps partiel dans une entreprise de messagerie. C'est le responsable de A qui lui a proposé cet emploi lors d'un entretien auquel il l'avait convoqué.

Le salarié a un avis assez mitigé sur la RC. Elle lui a permis de pouvoir bénéficier de droits au chômage, mais il a perdu son travail.

***

Entretien n° 44

Femme, rupture homologuée, salaire : premier quintile, ancienneté : huit ans, indemnité légale

Au milieu des années 2010, un nouveau mode de management est mis en place. A forme (déforme ?) des jeunes femmes (dociles) qui sont ensuite sous-payées pour les responsabilités qu'elles exercent. A a également ouvert un autre magasin dans la même ville. Les ventes ont baissé depuis la crise de 2008.

Après trois ans de congé parental, la salariée revient en février 2010. Tout va bien au début, la salariée est « super motivée ». À partir de mai 2010, **A impose un nouveau *dress code* : les vendeuses doivent s'habiller chez A enfant** (du 18 ans), elles n'ont plus la possibilité de le faire chez A femme, quelle que soit leur corpulence. Les salariés dont la responsable du magasin (qui est aussi une amie) réagissent et font savoir leur désaccord. La salariée a pour passion la création artistique. Au début de l'été, **la salariée ne se retrouve plus dans son emploi, ses ventes chutent,** mais elle ne veut pas saborder le travail de ses collègues avec qui elle s'entend très bien.

Courant septembre, la responsable/amie propose la RC à la salariée lors d'une de leurs nombreuses conversations quotidiennes. Quelques jours après la responsable régional lui repropose la RC lors d'un déplacement au magasin.

La salariée a envie de partir depuis l'été, mais n'aurait pas démissionné.

Une fois le contrat terminé, la responsable/amie de la salariée lui a fait savoir qu'elle recevait des pressions de la part de la responsable régionale pour faire partir la salariée. A ne licencie pas beaucoup. Par contre, les démissions sont courantes.

Les deux parties s'accordent rapidement sur la RC. La salariée a confiance en sa responsable/amie et souhaite partir.

Officiellement, un seul entretien s'est déroulé, le 19 octobre. La responsable régionale représente l'employeur, la salariée n'est pas assistée (connaissance de ses droits), mais sa responsable/amie est présente (ce qui n'est pas noté sur le Cerfa).

Les indemnités représentent le minimum légal et ont été réglées dix à quinze jours après la fin du contrat.

À la fin du contrat, la salariée s'inscrit à Pôle emploi et propose son projet de création d'entreprise. Ce projet lui trottait dans la tête depuis des années. Elle possède un double profil vis-à-vis de Pôle emploi : créateur d'entreprise et demandeur d'emploi (elle recherche un *job* alimentaire).

Elle conseillerait la RC à tout le monde, ce fut pour elle une expérience positive, elle est « *trop avantageuse pour les salariés* » et va certainement disparaître. Elle est meilleure pour le moral qu'un licenciement (qui aurait été humiliant et aurait posé des problèmes à la salariée pour se reconstruire).

***

Entretien n° 45

Homme, rupture homologuée, salaire : troisième quintile, ancienneté : trente ans, indemnité légale

Au début des 2000, une demi-douzaine de personnes est licenciée. L'entreprise A-B est vendue à C en 2008 pour le départ en retraite du patron.

Après la vente à C, le salarié ne travaille plus à l'atelier comme il l'a toujours fait et se retrouve sur le chantier à faire **un travail différent, ne correspondant pas à ses compétences.** Les personnes avec qui il travaille considèrent que ceux qui travaillaient à l'atelier étaient des privilégiés et leur « font payer ». Des critiques sont formulées dans leur dos. Les règles de sécurité ne sont pas respectées sur le chantier. **Les conditions de travail du salarié se sont dégradées** depuis le passage de l'atelier au chantier. Ce changement de poste a dégoûté le salarié, il va au travail en faisant de gros efforts. Depuis l'été, le salarié pense à quitter l'entreprise, il consulte un collègue syndiqué, qui lui fait connaître la RC. En septembre, le salarié consulte son médecin. Verdict : il est **au bord de la dépression.**

Le salarié téléphone à son employeur pour lui expliquer sa situation et son envie de mettre fin à leur contrat de travail. Le salarié s'entend avec la direction pour ne plus retourner au travail en prenant ses jours de congés. Par courrier du 13 octobre 2010, le salarié demande à son employeur un entretien pour convenir d'une RC.

Quelques jours après avoir reçu le courrier du salarié (entre le 13 et le 22 octobre), l'employeur lui téléphone pour fixer un RV.

Le premier entretien a lieu le 22 octobre, il dure environ trois quarts d'heure, dans une salle de réunion de la direction locale. Sont présents le salarié, le directeur A-B de Besançon, une secrétaire et une comptable. Le salarié explique d'abord son parcours et comment il en est arrivé à ce choix. Les indemnités sont vite discutées, elles correspondent au minimum légal. Un second entretien a lieu le 3 novembre (RV fixé par coup de téléphone de la secrétaire). Le Cerfa y est signé, la date de fin de contrat est annoncée. Le salarié et le directeur A-B de Besançon ne sont pas assistés (mais présence de la secrétaire). Les papiers Cerfa sont remplis conjointement par le salarié et la secrétaire.

Les indemnités correspondent au minimum légal et ont été reçues par chèques quelques jours après la fin du contrat.

Le salarié s'est inscrit à Pôle emploi, il est toujours demandeur d'emploi.

La RC est une bonne chose : elle a permis au salarié de quitter son travail dans une situation plus confortable (indemnités + allocations-chômage) qu'une démission.

***

Entretien n° 46

Femme, rupture homologuée, salaire : cinquième quintile, ancienneté de dix ans, indemnité proposée proche de l'indemnité légale

Entreprise de formation qui compte une vingtaine de salariés à laquelle doivent être ajoutés les nombreux enseignants vacataires. En 2007, le directeur se retire et est remplacé par trois cogérantes dont la salariée. L'une d'entre elles impose **un « management par la terreur ».**

Ancienne étudiante, la salariée effectue quelques vacations puis obtient un CDI à temps plein en février 2001 comme assistante pédagogique. Ensuite, elle devient responsable pédagogique. De 2007 à 2009, elle est une des trois cogérantes. **De retour d'un arrêt de travail pour *burn out* fin 2008, la salariée devient la « bouc-émissaire », la « dépressive »,** la « bête malade ». On ne lui pardonne pas d'être tombée malade. Elle démissionne de la cogérance courant 2009, mais aucune embellie ne se produit.

Lors d'une assemblée générale, en juin 2010, une des cogérantes demande à évoquer le cas de la salariée (qui n'est nullement à l'ordre du jour). L'ancien directeur, toujours associé, propose la RC.

La salariée ne peut pas démissionner, son mari est sans emploi à ce moment-là : elle assume la charge de la famille (des enfants).

L'une des cogérantes lui a fait comprendre qu'elle devait partir en démissionnant.

Lors de cette AG au cours de laquelle la RC est proposée à la salariée, celle-ci donne son accord de principe.

Les entretiens sur le Cerfa ne correspondent pas à la réalité. Les discussions sont régulières étant donné que l'une des cogérantes et la salariée partagent le même bureau.

L'indemnité correspond au minimum légal et a bien été réglée.

La salariée s'est inscrite à Pôle emploi et est toujours à la recherche d'un emploi (le jour de l'entretien).

La RC a permis la sortie d'une situation de blocage : elle n'aurait pas démissionné, les employeurs ne l'aurait pas licenciée. En plus, les droits au chômage permettent d'éviter une situation de précarité. Cependant, des dérives sont possibles, l'employeur a des moyens de pression sur les salariés et, finalement, la RC n'est pas forcément négociée.

***

Entretien n° 47

Femme, rupture homologuée, salaire : troisième quintile, ancienneté : six ans, double de l'indemnité légale

L'entreprise se développe. Depuis l'arrivée de la salariée (en décembre 2004), les effectifs sont passés d'environ dix personnes à dix-neuf. Les membres de la famille du patron représentent environ un tiers des salariés. Le patron est décrit comme quelqu'un de colérique, virulent et lunatique, mais humain et serviable. Certains employés bénéficient d'un traitement de faveur.

Assistante commerciale, **la carrière de la salariée n'a pas évolué et semble plafonner** comme son salaire (qui n'a été marqué que par une augmentation de cent cinquante euros en 2005). Depuis fin 2009, la salariée pense à partir en cas d'autre offre d'emploi intéressante, sans jamais en faire part à ses employeurs ou collègues.

Le 14 octobre, la salariée revient d'un **arrêt-maladie** (de six semaines pour une entorse à la cheville mal soignée). Le patron refuse que la salariée reprenne son poste et la convoque dans son bureau. Il lui reproche d'avoir été vue par des clients au centre-ville de l'agglomération voisine. La salariée répond ne pas avoir vu les clients et être allée en ville sur ses heures de sortie pour acheter des fournitures scolaires pour la rentrée. **Le patron la menace d'une mise à pied.** À cet entretien d'environ quarante minutes, sont présents le patron, sa femme (salariée de l'entreprise) et la salariée. La femme du patron propose alors la RC.

Malgré son idée floue de quitter l'entreprise, la salariée n'accepte pas d'emblée (sans pour autant la refuser) la RC, **elle reste estomaquée devant la tournure des évènements.**

Assez vite, la salariée considère que la RC est la meilleure solution. D'autant qu'elle s'accorde avec son employeur sur le fait qu'elle sera payée jusqu'à la fin de son contrat sans retourner au travail. Des négociations s'ouvrent sur les indemnités de rupture. La salariée demande un supplément, conseillée par la direction du travail, étant donné qu'elle n'est pas à l'origine de la RC. La salariée contacte un syndicaliste (sur la liste donnée par la DDTEFP).

Les sommes dues sont payées le jour même de la fin du contrat de travail, un solde de tout compte est signé.

La salariée s'est inscrite à Pôle emploi juste après la RC. Elle a effectué plusieurs entretiens d'embauche, une douzaine environ, mais ses prétentions salariales ont fait capoter l'affaire à plusieurs reprises. Elle souhaite se réorienter dans l'immobilier. Sa demande d'une formation en allemand a été refusée, car Pôle emploi n'a des crédits que pour les formations en anglais.

La RC est un bon moyen de mettre fin à un contrat pour des personnes voulant se reconvertir.

***

Entretien n° 48

Homme, rupture homologuée, salaire : troisième quintile, ancienneté : qautre ans, indemnité légale

Les employeurs (la nièce du salarié et son mari) ont la volonté de vendre leur entreprise (un restaurant-pizzeria) qui compte quatre personnes (les deux employeurs, le salarié et un apprenti). Un jour de septembre, ils annoncent au salarié que **le restaurant est vendu.** Quelques jours plus tard, les employeurs proposent la RC au salarié, car le futur patron ne pourra pas le garder. Une ou deux semaines après, le nouveau patron potentiel (il n'aura pas son prêt) passe une semaine au restaurant. Lors de cette semaine en immersion, il réaffirme au salarié qu'il ne pourra pas le garder « *à cause des charges* ».

Le salarié, âgé de 54 ans, débauché quatre ans plus tôt par ses employeurs qui insistaient pour qu'il vienne travailler chez eux, car ils avaient besoin de quelqu'un de diplômé dans la restauration, comptait aller jusqu'à la retraite en travaillant dans cette entreprise. **Pas d'évolution de salaire au cours des quatre ans.**

Bien qu'il n'ait pas envie de partir et soit déçu que les employeurs vendent le restaurant, le salarié cherche à les arranger. « Officiellement », l'entreprise ne désire pas se séparer du salarié, mais c'est le repreneur de l'entreprise qui ne pourra pas reprendre le salarié.

Quelques jours après que la RC lui ait été proposée, le salarié donne son accord. Il négocie également une prime de trois cents euros en plus de l'indemnité légale, qui n'apparaît pas sur le Cerfa.

Étant au contact de ses employeurs au quotidien, il n'y a pas réellement d'entretien. La date officielle de cet entretien correspond à la date de la signature du Cerfa.

Le salarié est maintenant demandeur d'emploi. Il hésite à recourir aux prud'hommes, car finalement le restaurant n'a pas été vendu. Sa femme s'est renseignée auprès de la direction du travail et a expliqué la situation. Cette dernière lui a répondu que la RC n'aurait pas dû être homologuée, que les employeurs ont caché à la DDTEFP leur volonté de vendre l'entreprise et que le repreneur aurait dû licencier le salarié.

Le salarié pense s'être fait avoir en signant sa RC. La RC est arrangeante, mais le serait plus pour l'employeur.

***

Entretien n° 49

Femme, rupture homologuée, salaire : premier quintile, ancienneté de deux ans, indemnité proposée proche de l'indemnité légale

En juin/juillet 2010, le directeur du magasin quitte l'entreprise. La salariée avait conclu avec celui-ci un accord pour une fin de contrat à la fin du mois d'août 2010, soit le mois de la date anniversaire de son embauche chez K. Le nouveau directeur n'arrive que début septembre. Il trouve la lettre de départ de la salariée dans laquelle elle explique sa situation. Il lui propose l'envoi de quatre lettres en recommandé auxquelles la salariée ne doit pas répondre. La salariée se renseigne auprès de l'inspection du travail qui lui explique que l'employeur est en train de préparer un licenciement pour faute grave qui la priverait de ses droits. La salariée répond à ces lettres.

Pendant l'absence de directeur, l'ambiance se dégrade. Une des managers se comporte comme la directrice et s'accroche, entre autres, avec la salariée. La direction du travail vers qui la salariée s'est tournée la conseille et explique la RC pour dénouer la situation.

La salariée considère que son contrat a pris fin le 31 août 2010, soit la date convenue avec « son » directeur de magasin. Le nouveau directeur est d'accord pour se séparer de l'employée, mais à sa façon (un licenciement pour faute grave qui ne dit pas son nom). Ensuite, il refuse la RC dans un premier temps, voulant continuer à sa façon, puis accepte comprenant que sa « manœuvre » n'a pas fonctionné.

Environ un mois après que la salariée a proposé la RC par courrier, cette dernière est signée. La salariée connaît une période de précarité de septembre à début décembre (fin du contrat de travail), n'ayant pas de salaire (son contrat prévoyait un paiement aux heures effectuées) et ne pouvant valider son inscription à Pôle emploi.

Un seul entretien d'environ une demi-heure a réellement lieu. La salariée est assistée d'une collègue syndiquée. Très peu de choses sont discutées. Les indemnités correspondant au minimum légal sont indiquées, ainsi qu'une date pour un départ le plus tôt possible. D'ailleurs, le Cerfa a été antidaté pour « gagner » les quinze jours du délai de rétractation. Indemnités reçues après Noël et non pas le jour de la fin du contrat début décembre.

Inscription à Pôle emploi par internet dès début septembre, validée seulement courant décembre. Auto-entrepreneuse « à la maison des artistes », artiste-plasticienne, depuis juillet 2010. En même temps, demandeuse d'emploi, car seulement quelques petites rentrées d'argent. A retrouvé un emploi pendant un mois et demi, CDD de six mois, seize heures hebdomadaires, début avril. Elle a démissionné à cause des horaires et sa « délocalisation » dans un autre magasin plus éloigné de son domicile.

Poste supprimé, restructuration des horaires, moins d'étudiantes font plus d'heures, d'anciennes étudiantes sont restées après la fin de leurs études.

RC est un bon moyen de rompre un contrat. Mais délicat de la proposer pour un salarié, car peut être source de problème en cas de refus de la RC.

***

Entretien n° 50

Homme, salarié protégé, rupture homologuée, salaire : cinquième quintile, ancienneté : six ans, indemnité légale

En 2006, **l'entreprise change de propriétaire, les heures supplémentaires ne sont plus payées** mais un treizième mois de salaire est créé pour ce salarié (uniquement). Cependant, il ne couvre pas la totalité des heures supplémentaires effectuées. Le salarié s'y fait élire. Le restaurant s'agrandit avec le rachat d'un bâtiment annexe, les effectifs passent de treize à dix-huit salariés. En 2008-2009, l'entreprise créé un CE pour se mettre en conformité avec la loi.

Chef de cuisine, entré en juin 2004, le salarié bénéficie d'un treizième mois depuis le changement de propriétaire. Le nouveau patron demande des sacrifices temporaires pour lancer l'entreprise qui s'agrandit. Au bout de deux ans, l'entreprise tournant bien, le salarié estime que les efforts ont été fournis et qu'ils doivent être reconnus et rémunérés. En avril ou mai 2010, lors d'une réunion avec l'employeur, **le salarié insiste sur ses heures supplémentaires non rémunérées, le patron répond que ceux qui ne sont pas contents n'ont qu'à partir**. Cette réponse ne satisfait pas le salarié. Face à ce blocage, le salarié réfléchit et en conclut que la RC est la meilleure solution.

En 2009 et début 2010, trois RC à l'initiative du patron ont été réalisées.

Dans une situation de blocage, le salarié est à l'initiative de la RC. L'employeur ne souhaite pas se séparer du salarié, mais lui exprime clairement qu'il est seul à fixer les conditions et que tout mécontent peut prendre la porte. Le patron donne son accord rapidement, le lendemain de la proposition de RC par courriel. Toutefois, entre cet accord de principe et l'homologation par DDTEFP, trois mois s'écoulent. Le patron n'aurait pas envoyé le premier Cerfa à la DDTEFP début juin, alors qu'il avait été signé fin mai pour une fin de contrat fin juin. Un nouveau Cerfa est signé en juillet, le contrat prend fin début septembre après enquête de la DDTEFP.

Les indemnités représentent le minimum légal et ont été échelonnées sur quatre mois.

Le salarié a retrouvé un CDI dès octobre. Sur les conseils de l'inspecteur du travail qui l'a contacté lors de la procédure de RC étant donné son statut de salarié protégé, le salarié a essayé de s'arranger avec son ancien patron pour que les heures dues soient payées. N'ayant pas de réponse, il s'adresse aux prud'hommes début mai.

La RC n'est pas une bonne chose, parce qu'il peut y avoir des abus des deux parties.

***

Entretien n° 51

Femme, rupture homologuée, salaire : premier quintile, ancienneté de sept ans, indemnité proposée trois fois supérieure à l'indemnité légale

Après avoir vu ses effectifs progresser jusqu'à dix-huit salariés, l'entreprise d'horlogerie a subi la crise début 2009. **Une demi-douzaine de licenciements économiques**, puis par la suite trois ruptures conventionnelles ont fait fondre les effectifs. Lors du départ de la salariée, ils ne sont plus que huit. L'entreprise déménage le lendemain de la fin du contrat de la salariée. Le ménage y sera désormais sous-traité.

Agent d'entretien pour quarante heures mensuelles, la salariée fait également le ménage au domicile du patron (chèque emploi-service). Pendant les six premières années, tout s'est bien passé. **Un jour, le patron la prend en grippe et leurs relations se dégradent jusqu'à la rupture de communication.**

Le 15 octobre, la salariée est convoquée dans le bureau de son patron. Lors de cet entretien d'environ quinze minutes, en présence de sa secrétaire (également responsable administrative), **l'employeur propose la RC**, car il n'aura plus besoin de la salariée dans les nouveaux locaux. Étant donné les relations tendues avec son employeur, la salariée a déjà pensé à quitter son emploi, s'il elle trouvait d'autres contrats, mais ne s'est pas encore mise en phase de recherche.

L'entreprise souhaite se séparer de son employée. Celle-ci pense qu'un licenciement n'arrangerait pas le patron, il n'a pas de motif. En outre un licenciement économique l'empêcherait de sous-traiter le ménage par la suite. La salariée pense également que son employeur cherchait à la « *pousser à bout* ».

Quelques jours après que la RC ait été proposée à la salariée, celle-ci accepte considérant que la situation pourrait encore se dégrader. Pendant ces quelques jours, elle se renseigne régulièrement sur la RC auprès de la secrétaire en qui elle a placé sa confiance.

L'entretien correspond à la convocation surprise de la salariée par le patron. Il dure un quart d'heure, la RC est proposée et rapidement expliquée (indemnités, droits au chômage). L'indemnité correspond au minimum légal selon la salariée, mais semble beaucoup plus élevée (trois fois plus ?).

La salariée est demandeuse d'emploi, elle fait quelques heures de ménage chez un particulier (contrat qu'elle avait en parallèle à son emploi). Elle a « démissionné » pour mettre fin à son contrat au domicile de son employeur parallèlement à la fin de son contrat dans l'entreprise. Ils ne sont pas quittés bons amis, il est le « *patron le plus con* » qu'elle ait eu.

Elle considère que la RC est rapide, « *tout le monde est content* ». La RC a évité une démission ou ces pressions de l'employeur pour la « pousser à bout ».

***

Entretien n° 52

Femme, rupture homologuée, salaire : premier quintile ; ancienneté : dix ans, indemnité légale

L'entreprise compte trois personnes dont la patronne, très peu présente (deux après-midi par semaine). La mère de la patronne, non salariée, est plus présente au magasin que sa fille. Parmi les salariées, l'interviewée est à temps complet, l'autre est à temps partiel trente heures). La patronne est décrite comme méchante, avare, profiteuse. Un grand *turn-over* a eu lieu lors de la dernière décennie.

La salariée est entrée comme apprentie en 2000. À la fin de son apprentissage, elle a signé un CDI à temps partiel, puis un CDI à temps complet un an plus tard. Elle a postulé dans un autre magasin A pour devenir adjointe en 2006. La patronne lui a alors demandé de rester en lui promettant de la promouvoir adjointe. Quelques jours plus tard**, la salariée apprend qu'elle est enceinte (de son premier enfant) et le fait savoir à sa patronne. Leurs relations et l'ambiance au travail se dégradent à partir de ce moment-là.** À son retour de congé parental (pour son second enfant) en octobre 2010, la patronne lui « met la pression » en lui remettant des lettres de pré-avertissement en mains propres. Le 22 octobre, la chef de région (A) vient au magasin, lui reproche d'être démotivée, lui demande ce qu'elle fait là alors qu'elle a deux enfants. Pour la chef de région comme pour la responsable du magasin, la vente est incompatible avec le fait d'avoir des enfants. L'après-midi même, la salariée demande à sa patronne de trouver une solution pour rompre leur contrat. Celle-ci lui répond qu'elle n'a qu'à démissionner, elle ne lui donnera pas un centime.

Le lendemain, la salariée va expliquer sa situation à l'unité territoriale qui lui conseille la RC. La salariée propose la RC le jour même. La patronne donne à la salariée son accord de principe lorsque cette dernière lui propose. Deux jours après, le Cerfa est signé.

Les entretiens sur le Cerfa ne correspondent pas au déroulement des faits et ont été antidatés, comme le Cerfa.

L'indemnité représente le minimum légal. Les sommes dues ont été payées quelques jours après la fin du contrat.

La salariée est toujours demandeuse d'emploi ; elle n'a pas retravaillé et souhaite une réorientation professionnelle, dégoûtée par son expérience dans la vente au sein d'un petit commerce.

La RC est une bonne solution pour l'employé comme pour l'employeur. Synonyme de situation débloquée.

***

Entretien n° 53

Homme, rupture homologuée, salaire : troisième quintile, ancienneté : deux ans, indemnité légale

Entreprise en difficulté après avoir connu une expansion. Plusieurs départs (démissions et RC ou licenciements économiques) au cours du dernier trimestre 2010. Bonne ambiance au travail, plus de difficultés au niveau du rythme de travail avec des « *coups de bourre* ».

Les employeurs convoquent le salarié pour lui annoncer qu'ils **n'ont plus de trésorerie** et qu'ils doivent se séparer de plusieurs salariés. Il lui propose la RC et lui donne un délai de réflexion de quelques jours. Le salarié n'envisageait pas de partir, mais il a compris que son contrat prendrait fin d'une façon ou d'une autre, étant donné les difficultés économiques de l'entreprise. Le salarié donne son accord pour la RC quelques jours après qu'elle ait été proposée, après avoir vérifié qu'elle est plus avantageuse pour lui qu'un licenciement économique.

Pas d'entretien formel, tout a été fait à la volée.

Les indemnités représentent le minimum légal. Les employeurs doivent encore une centaine d'euros au salarié (ils ne se souvenaient plus du montant exact de l'indemnité due).

Le salarié a retrouvé un CDI quelques semaines après la fin de son contrat. Il ne s'entendait pas avec ses collègues et a entamé une nouvelle RC (à sa demande).

La RC est plutôt bien, c'est mieux qu'une démission. Elle permet une période pour retrouver du travail sans être dans la précarité.

***

Entretien n° 54

Femme, rupture homologuée, salaire : troisième quintile, ancienneté de quatre ans, indemnité proposée proche de l'indemnité légale

Maison d'édition associative dans laquelle travaillent trois personnes, le président (bénévole) et deux salariés. L'association dégage certaines années un léger bénéfice, mais vivote grâce aux subventions publiques. Le président tient quasiment tous les rôles (éditeur, trésorier, secrétaire). **Il est incompétent, avare, colérique, insultant, etc. et considère les salariés comme des employés à sa solde et non comme des membres de l'association**.

La salarié adore son travail, mais est frustré par la contre-productivité et le comportement du président. **Une dispute** (fin 2009) au cours de laquelle le salarié (une personne très courtoise) a répondu aux insultes du président correspond au début d'une **dégradation de l'ambiance**. Durant l'été 2010, le salarié pense à démissionner et en parle avec son collègue. Lors de cette discussion de l'été 2010, le collègue apprend au salarié qu'il a également envisagé de partir et lui fait part de la possibilité de mettre fin à un contrat de travail par une rupture conventionnelle. Après une dispute entre le salarié et le président en septembre 2010, le premier propose la RC au second.

Le président refuse la RC et propose au salarié de démissionner s'il ne veut pas mettre fin à son contrat. Une à deux semaines après la proposition de RC par le salarié, le président l'accepte après s'être renseigné sur ce mode de fin de contrat.

L'entretien dure environ un quart d'heure. Le salarié est assisté par un syndicaliste extérieur (sur une liste obtenue à l'unité territoriale). Il a préféré être assisté étant donné que le président avait essayé de lui faire signer une clause de non-concurrence (après vérification, le salarié pense qu'elle était illégale) et un document trouvé sur internet correspondant à une rupture à l'amiable. Le président n'est pas assisté. Il ressort les documents cités précédemment. Le syndicaliste les lui fait ranger étant donné leur inutilité. Le président rempli alors le Cerfa, puis il est signé par les deux parties (sans être daté).

L'indemnité représente le minimum légal.

Le salarié a été remplacé dans l'entreprise.

Le salarié s'est inscrit à Pôle emploi. Il intervient ponctuellement comme vacataire dans des écoles d'art ou établissement du primaire ou secondaire.

La RC est une bonne chose, mais peut être source d'abus de la part des salariés (qui peuvent menacer de détruire le matériel pour obtenir leur RC).

***

Entretien n° 55

Homme, rupture refusée puis homologuée, salaire : premier quintile, ancienneté : un an, indemnité légale

Gaec (groupement agricole d'exploitation en commun) créé en 2008 dans laquelle travaillent trois associés (dont les deux parents du salarié) et le salarié. Le troisième associé part en retraite le 31 décembre 2010. Le salarié deviendra associé le 1er janvier 2011. Ouvrier agricole à temps partiel depuis décembre 2009.

Durant l'été 2010, sur les conseils du conseil juridique agricole, les employeurs/parents et le salarié s'accordent sur la RC pour mettre fin au contrat de travail qui les lie. Ils n'ont aucun motif de licenciement et une démission priverait le salarié d'un statut d'octobre à fin décembre 2010.

Le salarié sait qu'il deviendra associé au Gaec au 1er janvier 2011. Il a toute confiance en ses parents/employeurs. Pas d'entretien formel, mais de discussions quotidiennes entre le salarié et ses parents/employeurs.

Le minimum légal (environ quatre-vingts euros). Le salarié a remplacé le troisième associé du Gaec au 1er janvier 2011.

Simple et pratique pour le salarié. Il pense que ce n'est pas simple pour des cas autres que le sien.

***

Entretien n° 56

Homme, rupture homologuée, salaire premier quintile, ancienneté de trois ans, indemnité proposée proche de l'indemnité légale

Centre de formation pour apprenti dans l'industrie, A est dirigée par un directeur dirigeant également une autre structure de formation, B, plutôt axée sur la formation continue. Une trentaine de personnes travaillent à A, dont les formateurs vacataires. Il existe plusieurs statuts pour les formateurs de A. Certains sont en CDI à temps plein, d'autres en CDI à TPA (temps partiel annualisé), d'autres en CDD à TPA et enfin certains sont auto-entrepreneurs effectuant des vacations. La direction de A cherche à maximiser le nombre d'heures effectuées par les formateurs face à leurs apprentis. Les formateurs à temps plein ont l'obligation de passer trente-neuf heures sur le site par semaine, même s'ils n'effectuent que « vingt heures » par semaine.

Formateur à temps partiel (mi-temps) en CDI à TPA pour A, le salarié est également formateur vacataire pour B (dirigée également par le directeur de A). Auto-entrepreneur, il intervient également comme formateur vacataire dans d'autres structures de formation pour adultes. Satisfait de son travail, il souhaite obtenir un CDI à temps plein à A. La crise de 2008 a provoqué l'afflux massif de personnes en formation et donc un surplus de travail pour le salarié au sein de A comme de B. La « fin » de la crise a provoqué une chute d'activité à A comme à B et donc une chute des heures effectuées par le salarié. À la rentrée 2010, sous la pression de ses employeurs (qui arrivent à le convaincre que l'activité va repartir), le salarié signe un nouvel avenant à son CDI ; il passe d'un mi-temps à quatre jours par mois.

Après avoir signé cet avenant, le salarié, se rendant compte que l'activité ne reviendrait pas de sitôt, va demander au directeur de A de faire quelque chose pour le sortir de cette situation précaire. Ce dernier lui répond qu'il va se renseigner auprès de son juriste. Quelques jours plus tard, lors d'une nouvelle discussion entre le salarié et le directeur, celui-ci lui propose la RC.

Le salarié accepte tout de suite la RC qui lui permettra de rechercher du travail en bénéficiant des allocations-chômage. Le directeur lui demande alors d'envoyer un courrier pour demander un entretien pour la RC.

A ne souhaitait pas se séparer du salarié, les CDI à TPA semblent très pratiques pour répondre à un surplus d'activité (être utilisés comme des « bouche-trous »).

L'entretien dure environ un quart d'heure. Le salarié n'est pas assisté. Le directeur est assisté de son juriste. Les papiers sont pré-remplis et sont signés lors de cet entretien. Les indemnités correspondent au minimum légal (environ sept cent cinquante euros).

Le salarié a retrouvé un emploi comme dessinateur industriel avant que son contrat chez A ne s'achève. Il a débuté dans sa nouvelle entreprise immédiatement après la fin de son contrat. N'étant pas encore en CDI, il est toujours inscrit à Pôle emploi.

Pratique dans son cas, a évité la démission. Le salarié a l'impression que des employeurs en profitent. C'est comme auto-entrepreneur, des employeurs peuvent en profiter pour faire partir les gens plus facilement.

***

Entretien n° 57

Homme, rupture homologuée, salaire : deuxième quintile, ancienneté : trois ans, indemnité légale

Faisant partie d'une entreprise de surveillance et gardiennage, l'établissement compte entre trente et quarante salariés. L'interviewé travaille dans une antenne locale avec deux autres collègues. Un de ses collègues est mort dans un accident de la route pendant l'été 2009, l'autre est parti à la même période. Deux nouveaux collègues les ont remplacés.

Le salarié n'apprécie pas ses deux nouveaux collègues. Il est également en **conflit** avec son supérieur direct, monsieur β (qui travaille dans l'établissement régional). Il travaille plusieurs nuits par semaine. Lors de l'été 2010, il est hospitalisé pour cause de migraine oculaire, il se sent également « déphasé ». En **arrêt-maladie** pendant les mois de juillet et août, il reprend le travail la dernière semaine d'août. Il y apprend son emploi du temps pour septembre ; il est **muté dans l'établissement régional**. Il envoie un recommandé pour contester cette mutation et demander un RV. Le DRH lui répond par courrier et lui fixe un RV. Il est réintégré dans l'antenne locale à la suite de ce RV (où le DRH lui explique qu'il ignorait cette mutation et qu'il a remis monsieur β en place). Toutefois, son « déphasage » de l'été, sa mésentente avec ses collègues et son conflit permanent avec monsieur β l'ont fait réfléchir à un moyen de mettre fin à son contrat de travail.

Lors d'un second entretien avec le DRH, moins de deux semaines plus tard, le salarié parle de la RC (après s'être renseigné sur internet, puis auprès d'un syndicaliste extérieur). Estimant que sa « *santé vaut plus de mille deux cents euros par mois* » et stressé par ses relations avec ses collègues et monsieur β, le salarié souhaite quitter l'entreprise. Le DRH n'a rien à lui reprocher et accepte (donc) la RC pour lui montrer une forme de reconnaissance.

Trois entretiens ont lieu à la demande du DRH et sont inscrits sur le Cerfa. Le premier correspond à la demande de RC par le salarié. Un second est fixé pour régler quelques détails. Le troisième correspond à la signature du Cerfa. Ni le salarié, ni le DRH ne sont assistés lors de ces entretiens. Le Cerfa est rempli conjointement par le salarié et le DRH. L'indemnité correspond au minimum légal et a été payée avec le salaire de décembre (fin de contrat au 31 décembre) et les congés dus.

L'interviewé est toujours demandeur d'emploi et n'a pas retravaillé depuis. Sa compagne passe son CAPEPS et, si elle le réussit, pourrait être mutée à l'autre bout de la France. Il attend de connaître la « situation géographique » de sa compagne pour rechercher plus activement un travail.

La RC a été un soulagement pour le salarié. « *C'est bien de pouvoir chercher du travail, mais c'est bien de pouvoir le quitter comme on veut aussi* ». « *Pas le même effet de faire une RC que de subir un licenciement* ». « *Au niveau moral, un licenciement, ça veut dire qu'on n'a pas assuré au boulot* ».

***

Entretien n° 58

Femme, salariée protégée, rupture homologuée, salaire : quatrième quintile, ancienneté : six ans, indemnité légale

Clinique mutualiste (contrôlée à 100 % par un groupe mutualiste depuis 2008-2009) d'environ trois cents salariés, la salariée travaille dans une ambiance agréable. En 2008, face à la lenteur de l'évolution de son salaire et de sa carrière, la salariée passe un concours d'infirmière anesthésiste « *pour voir si elle est capable de le réussir* ». Elle le réussit. Le problème est que son entreprise refuse de lui financer la **formation.** Enceinte, la salariée repousse son entrée en formation d'octobre 2009 à octobre 2010 et continue à négocier avec ses employeurs pour être financée. Début août 2010, ne trouvant aucune solution, elle **demande à être licenciée**.

Après quelques jours de réflexion, le directeur de la clinique propose une RC à la salariée, car celle-ci est plus simple, étant donné que la salariée est déléguée du personnel et bénéficie donc du statut de salarié protégé. La salariée ne veut pas quitter la clinique où elle se sent bien, mais veut absolument bénéficier de cette formation d'infirmière anesthésiste. Elle souhaite d'ailleurs être réembauchée dans cette clinique par la suite. La clinique et son directeur ne souhaitent pas se séparer d'elle, mais s'entendent avec elle sur cette séparation pour que la salariée puisse mener son projet de formation à bien.

La salariée accepte immédiatement la proposition de RC par le directeur de la clinique. Néanmoins, la DRH du groupe mutualiste à qui appartient la clinique n'est pas d'accord pour une RC. La salariée doit leur mettre la pression pour que la RC soit acceptée et lancée.

La salariée estime que la procédure a été un peu longue (elle ressentait une certaine pression temporelle due à la date d'entrée en formation). Son statut de salariée protégée a ralenti sa RC. Une réunion du CE extraordinaire a dû être convoquée pour donner son accord. Ensuite, l'inspection du travail a mené son enquête par téléphone d'abord, puis par entretien.

La salariée n'est pas assistée lors de l'entretien, le DRH du groupe mutualiste non plus. Rien n'est négocié. Les papiers ont remplis conjointement. Les indemnités représentent le minimum légal. Elles ont bien été payées.

La salariée est entrée en formation immédiatement après son dernier jour de travail (environ une semaine avant la fin de son contrat). La première semaine elle était en congés payés. Elle est demandeuse d'emploi en formation. Pendant les mois d'août et septembre, elle s'est renseignée auprès de Pôle emploi pour savoir s'il était possible d'obtenir le financement de sa formation.

Pense ne pas être un bon exemple, « *c'était bien* ». Le problème, c'est que les gens ne le connaissent pas, surtout les droits qu'elle donne, « *les gens parlent encore de licenciement à* l'amiable ». La démission l'aurait mise dans une situation très précaire. Son statut de salariée protégée a compliqué les choses (vis-à-vis de la RC).

***

Entretien n° 59

Femme, rupture homologuée, salaire : premier quintile, ancienneté : un an, indemnité légale

Fondée en 2009, l'auto-école dans laquelle la salariée a travaillé est liquidée fin 2010. Le mari de la salariée, fondateur et gérant de l'entreprise ne pouvait plus assurer sa mission à cause de problèmes de santé très importants. La situation économique de cette entreprise de quatre salariés dont le gérant et sa femme (secrétaire à mi-temps) était stable.

Début 2010, l'interviewée devient salariée de l'entreprise de son mari, comme secrétaire à mi-temps, pour suppléer son mari dont l'état de santé se dégrade. Elle sort d'un congé parental. En plus de son bébé, elle est également mère de deux filles de 8 et 10 ans. Son mari est aussi gérant d'une autre auto-école dans laquelle l'interviewée n'est pas salariée.

Le mari de l'interviewée a connu une RC comme salarié pour pouvoir monter sa boîte. Il a ensuite connu une RC comme employeur avec un moniteur (pour mésentente). **La salariée et son mari ont choisi la RC, moins contraignante que la démission et le licenciement, pour permettre à la salariée d'être aux côtés de son mari en fin de vie.**

La RC a été homologuée, mais la salariée n'a pas quitté l'entreprise. Elle est devenue gérante et a liquidé l'entreprise. Elle est également gérante d'une autre auto-école qu'elle a revendue à un membre de sa famille (elle ne possède pas les diplômes requis pour la gérer) en mars 2011. Ayant encore le statut de gérante de l'entreprise qu'elle a vendue (obligation légale), elle ne peut s'inscrire à Pôle emploi. Elle projette de créer une nouvelle entreprise et de devenir traiteur.

« C'est super », « c'est vraiment quelque chose de bien », « ça ne met personne en difficulté, que ce soit l'employeur ou l'employé, les deux sont gagnants », « ça protège le salarié, ça protège l'employeur », « elle fait bien d'exister », « il y en a de plus en plus qui en bénéficient ». Elle pense que, lorsqu'on démissionne, on ne peut pas bénéficier de l'Acre pour créer son entreprise.

***

Entretien n° 60

Femme, rupture homologuée, salaire : cinquième quintile, ancienneté : quatre ans, indemnité légale

Situé dans une zone sensible, le centre de santé dentaire appartenant à un groupe mutualiste (d'environ sept cents salariés), compte une dizaine de salariés, dont quatre dentistes et leurs assistantes, ainsi que deux secrétaires. Le directeur du service dentaire est changé tous les ans environ. Ce poste est occupé par des personnes non issues du milieu dentaire et ne connaissant pas ce milieu. **Le management est agressif, les *turn-over* sont nombreux.** Plusieurs praticiens et au moins une assistante ont démissionné (ont été poussés à la démission) dans les années ou l'année précédant le départ de l'interviewée. Le centre est mal géré (volontairement ?) **et l'ambiance dégradée par des changements soudains et fréquents provoqués par la DRH.** Néanmoins, les relations entre les salariés du centre sont bonnes. Par contre, les relations avec certains patients sont assez tendues. Ils font parfois preuve d'agressivité. Dans ce quartier sensible, la police est intervenue à plusieurs reprises au centre pour cause d'agressions.

Chirurgienne dentiste depuis janvier 2007, la salariée n'a pas de salaire fixe. Elle est rémunérée selon un pourcentage du chiffre d'affaires. Elle dégage en moyenne, un salaire compris entre trois mille et trois mille cinq cents euros. Elle vit en couple et a un enfant. Elle projette d'avoir un second enfant dans les mois ou années à venir. Elle s'entend bien avec son assistante.

Fin octobre 2010, l'assistante de la salariée est convoquée par la DRH. Le lendemain, l'assistante est en AM, la salariée est convoquée à son tour. Le DRH est assisté de l'assistante des RH. **Il annonce à la salariée avoir un épais dossier (à charge) sur elle, constitué par les déclarations de l'assistante de la salariée**. Il lui demande de démissionner sous peine de licenciement pour faute grave, essaye de lui faire peur (et réussit ?) et exerce une pression psychologique en utilisant des mots durs et désagréables (la salariée est traitée « d'incompétente »). La salariée négocie alors un départ, mais refuse de démissionner. L'assistante des RH propose alors la RC. **La salariée est surprise par cette convocation. Elle ne souhaitait pas partir.** La DRH souhaite se séparer de la salariée, par tous les moyens apparemment. Pendant cet entretien où la RC est proposée à la salariée, cette dernière donne son accord de principe, mais prend quelques jours pour y réfléchir.

L'entretien mentionné sur le Cerfa correspond à cette convocation surprise de la salariée par le DRH. La RC y est proposée et présentée. L'assistante sort également le Cerfa et le remplit en présence de la salariée, qui ne le signe pas et le ramène chez elle. La salariée négocie une indemnité supérieure au minimum légal, la prise en charge de ses frais d'inscription à un colloque auquel elle se rend tous les ans. Le DRH oppose un refus catégorique. Elle demande également du temps pour s'organiser auprès de ses patients (elle n'aura que le temps de la procédure de RC), alors que le DRH veut que son départ se fasse dans les quinze jours. L'indemnité représente le minimum légal, cinq mille euros. Elle a été payée sur la fiche de paie de novembre.

La salariée est demandeuse d'emploi depuis la fin de son contrat. Elle a déménagé en région parisienne et s'est séparée de son compagnon. Elle projette de s'installer comme praticienne libérale à la rentrée 2011.

C'est « *très bien* », sans ça « *on était vraiment dans l'impasse* ». Ils auraient voulu la faire démissionner, elle aurait refusé. S'ils l'avaient licenciée pour faute, elle aurait saisi les prud'hommes.

***

Entretien n° 61

Homme, rupture homologuée, salaire : quatrième quintile, ancienneté : huit ans, quatre fois l'indemnité légale

Entreprise de découpage-emboutissage en expansion, le gérant a racheté deux autres entreprises dans la dernière décennie. Il y a peu de *turn-over* et une cinquantaine de salariés.

Responsable de la mécanique, le salarié trouve l'ambiance plutôt bonne, mais étant franc du collier, il connaît quelques frictions (régulières) avec certains collègues pour des problèmes d'organisation du travail. Il avait pensé à partir deux ans avant sa RC à cause d'une mésentente avec un autre salarié, mais s'était révisé estimant avoir un travail qui lui plaît dans une entreprise située sur la commune dans laquelle il habite.

Le vendredi 22/ octobre, à la fin de sa journée de travail, le salarié reçoit un coup de téléphone de **son employeur qui le convoque immédiatement dans son bureau**. Disant ne plus supporter son caractère, il lui propose la RC en lui laissant le choix entre l'acceptation de la RC ou la saisie des prud'hommes par le salarié **(la veille, ils ont eu une discussion houleuse à cause des problèmes d'organisation du travail**). L'employeur donne un délai de réflexion au salarié et lui demande de ne pas revenir au travail le lundi qui suit**. Le salarié ne souhaitait pas quitter l'entreprise et a été surpris par la tournure des évènements.**

Le lundi suivant (25 octobre), le salarié retourne voir son employeur. Un accord est trouvé. Le Cerfa est signé le jour même. L'entretien est rapide puisque les deux protagonistes tombent vite d'accord sur l'indemnité de départ. L'indemnité, d'environ seize mille cinq cents euros correspond à sept mois de salaire brut.

Le salarié s'inscrit à Pôle emploi début décembre, quelques jours après la fin de son contrat. Il retrouve du travail vers le 20 décembre, comme outilleur, en intérim, puis est embauché (en CDI) début juin 2011.

Ça s'est bien passé, car il a obtenu une indemnité dont il est satisfait, puis ça a été rapide. Il ne sait pas ce qu'il aurait pu demander aux prud'hommes et ça aurait pu être long. Il a trouvé un bon arrangement. La RC a permis de régler rapidement le problème.

***

Entretien n° 62

Homme, 32 ans, rupture homologuée, salaire : deuxième quintile, ancienneté : trois ans, indemnité légale

Entré le 1er octobre 2007 au sein de la structure qui l'employait, l'interviewé, à la suite d'une rupture conventionnelle souhaitée, en est parti le 30 novembre 2010. Autonome dans son travail, son poste bénéficiait d'un emploi du temps fixe, rare dans ce milieu, s'étalant du lundi au vendredi, d'une plage horaire allant de 7 h 00 à 14 h 30. Recruté en CDI, il reconnaît qu'au fur et à mesure que la crise s'est rapprochée et, malgré la santé financière de l'entreprise relativement bonne, les recrutements ont été réalisés de plus en plus sur la base de CDD et les départs, à la suite de démissions ou de ruptures conventionnelles, n'ont alors été que rarement remplacés. De cent quatre-vingts employés à son arrivée, l'effectif de l'entreprise est de cent cinquante-cinq salariés lorsque notre interviewé quitte à son tour la structure. La crise se traduit par une fréquentation stable mais des clients qui dépensent moins, se montrant plus prudents. Avec un salaire relativement faible et qui n'a jamais connu, en trois ans, la moindre augmentation, l'interviewé témoigne de son sentiment d'**amertume.** Notons également que **son poste n'a jamais évolué** et il n'était pas amené à l'être. En revanche, **la charge de travail, quant à elle, n'a cessé de s'alourdir** chaque année lors du bilan de l'année écoulée et lors de l'annonce des objectifs pour celle à venir, notamment en raison des départs non remplacés (les tâches sont alors réparties dans les objectifs du personnel restant). **Reconnaissant un peu de stress dû à la surcharge de travail, l'interviewé lie son envie de départ à ses activités extérieures**. En effet, depuis cinq ans, il a créé une structure dans l'évènementiel dont il est bénévole. Les absences conjuguées d'évolution salariale et de statut l'ont ainsi amené à réfléchir puis à valider l'idée d'un départ afin de se consacrer entièrement à cette seconde activité, le dispositif de la rupture conventionnelle aidant en cela, notamment par l'ouverture de droits aux Assedic.

Le choix de réaliser une RC a donc émané du salarié lui-même qui s'est renseigné sur internet de la procédure et qui s'est également informé auprès d'anciens collègues ayant précédemment fait le choix de ce type de rupture. Il a donc contacté par téléphone son DRH afin qu'il le renseigne sur la procédure. Un premier rendez-vous informel a eu lieu dans le bureau du DRH, lequel s'est renseigné sur les réelles intentions de l'interviewé et sur les raisons l'ayant amené à vouloir quitter l'entreprise. À la suite de cela, une explication sur la procédure a été engagée notamment sur le fait que la demande de l'interviewé sera évoquée avec la direction et qu'une convocation à un entretien lui sera transmise lorsque la réponse aura été donnée. C'est cette deuxième rencontre qui prend le statut « d'entretien officiel », au cours duquel l'interviewé était assisté d'un délégué du personnel « *juste présent afin de contrôler que tout se passe dans les règles* » (le DRH était seul).

Le DRH a communiqué l'acception de la rupture conventionnelle et a présenté, à la suite, le document Cerfa à l'interviewé. Le montant des indemnités, les dates officielles ont été précisées. Le DRH a lu avec lui, « point par point », ce document sans qu'aucune négociation n'ait lieu (le salarié part avec le montant minimum par rapport à l'ancienneté et les congés payés). Durant cette entrevue qui a duré moins de vingt minutes, où le document Cerfa préalablement déjà rempli a été signé, l'interviewé précise que tout a été respecté. Une fois la rupture conventionnelle adoptée et le délai de rétractation passé, l'interviewé est donc parti officiellement le 30 novembre 2010. Il repassera au début du mois de décembre par le bureau du DRH qui lui remettra son bulletin de salaire, un chèque de solde de tout compte (salaire du mois et les indemnités), un certificat de travail et les attestations Assedic. Il nous confie que son poste a été confié à un maître d'hôtel, lequel a été remplacé par un chef de rang qui, lui, n'a pas été remplacé.

Actuellement, l'interviewé est toujours demandeur d'emploi, un statut « stratégique » et « temporaire » le temps pour lui de parvenir à se dégager un salaire de sa structure.

En conclusion, l'interviewé juge la RC comme « un bon moyen » pour le salarié, c'est un instrument utile notamment en raison des droits qu'il ouvre. La RC offre une « garantie » ; elle permet de nous « *donner les moyens* » pour réaliser des projets en donnant accès au chômage. Autrement dit, elle offre du temps, elle permet à celui qui a réalisé ce type de rupture de « pouvoir se retourner ».

***

Entretien n° 63

Homme, rupture homologuée, salaire : cinquième quintile, dix ans d'ancienneté, double de l'indemnité légale

Contexte de l'entreprise : Bonne santé financière après des années de trouble. L'effectif est de trente salariés après avoir connu beaucoup de fluctuations.

Contexte du salarié : l'interviewé est très attaché à l'entreprise. Il se sent incompris et non suivi par la direction. Mauvaise relation avec certains collègues. Subi beaucoup de pression psychologique. Développe un secteur R&D.

Première occurrence de la RC : en mai 2010, soit cinq mois avant la signature. La RC pour l'interviewé est un outil au départ de reconnaissance « entre gens intelligents ».

Position originelle du salarié : envie de partir. **Souffrance, non reconnaissance.** L'entreprise ne souhaite pas se séparer de l'interviewé.

Après la première occurrence : la direction fait pression durant quatre mois pour ne pas qu'il parte et donc pour ne pas faire de RC. Le sujet redevient abordable au début du mois d'octobre. L'interviewé dès le mois de mai avait pris sa décision. Hors de question de démissionner.

Un seul entretien officiel entre l'interviewé et le RRH. Les indemnités ont été le centre de la discussion.

Indemnités : quinze mille euros d'indemnités de rupture. Problèmes quant à l'accord initial.

Pôle emploi, associé d'une *start-up* créée en parallèle de son emploi à X.

Jugement final : très bon outil, adapté pour clore une activité. Son existence est indispensable notamment pour le chômage, elle est plus équilibrée pour les deux parties. La RC est une forme contemporaine de fin de contrat, « *un nouveau mode de relation entre salarié et employeur* ».

***

Entretien n° 64

Femme, 31 ans, RC homologuée, salaire : deuxième quintile, ancienneté : huit ans, indemnité légale

Recrutée au mois de juillet 2003 dans le cadre d'un « job étudiant » de huit heures, l'interviewée signe rapidement un CDI au bout de deux mois pour finalement arrêter ses études et travailler à temps plein dans ce magasin. À son arrivée, l'effectif est de cent dix personnes, l'ambiance y est excellente et l'entreprise fonctionne très bien. Elle est implantée dans une zone commerciale particulièrement dynamique même si un concurrent est installé à une centaine de mètres de son emplacement. **Au bout d'un an et demi, le manager qui l'a recrutée est remplacé par une femme qu'elle nomme « le démon ».** À **partir de là, l'ambiance se dégrade**, et elle va entretenir jusqu'à son départ une relation très tendue avec cette personne qui, selon ses dires, n'hésite pas « *à lui mettre des bâtons dans les roues* ». Beaucoup de personnes démissionnent à cause de la pression (l'interviewée ne connaît pas le nombre exact). Elles partent en ayant trouvé un poste plus attractif, elles ne sont alors pas remplacées.

Dans le même mois (septembre 2010), il y a en plus de la sienne, mais la précédant, une autre demande de rupture conventionnelle. Deux autres les précèdent de quelques mois. L'ambiance, déjà mise à mal, se dégrade encore plus vers la fin de l'année 2008 à cause de **la direction régionale qui demande à ses salariés davantage de polyvalence pour pallier les départs non remplacés.** Malgré tout, il y a une forme de soutien entre les hôtesses de caisse même si, comme l'interviewée le constate, ses collègues ne sont pas prêtes à prendre sa défense face à sa manager lorsqu'elle « *se prend la tête avec elle* » pour une question d'évolution. « *Elles ont peur* ».

Sa demande de RC est bloquée. C'est la quatrième en peu de temps, l'unité territoriale s'interroge sur le nombre élevé de départs. Par conséquent, la direction régionale (du fait de l'absence d'un directeur local pendant six mois) met du temps à lui donner une réponse (un mois et demi).

La relation exécrable entretenue dès le début avec sa manager conduit l'interviewée à vouloir partir. Elle demandera trois fois au Fongecif une aide à la formation qui lui sera refusée systématiquement en raison d'un manque de fonds. Des refus toujours plus difficiles à accepter. **Elle réfléchit au licenciement car il est hors de question pour elle de démissionner et de se retrouver sans ressources financières.** C'est donc avec joie qu'elle accueille l'arrivée de cette nouvelle forme de rupture de contrat qu'est la RC. Il y a une vraie envie de partir, mais la peur de l'incertitude quant à son avenir professionnel recule l'échéance jusqu'à ce qu'elle se lance le 17 septembre 2010. De retour de voyage de noces et ayant reçu le soutien et l'encouragement de sa famille et de son conjoint, elle décide de faire la démarche de partir en réalisant une RC. D'autres l'ont fait avant elle, elle les contacte pour avoir des informations. Par ailleurs, amie avec un délégué syndical, celui-ci l'assistera durant toute la procédure et lors de l'entretien officiel car elle « se méfie ». Ce délégué profite d'une réunion pour annoncer au RSH régional la décision de l'interviewée de faire une rupture conventionnelle. Cette même personne l'informe par la suite qu'elle doit rédiger une lettre expliquant ses motivations, en précisant qu'elle part pour réaliser un projet abouti (elle envisage une formation mais elle ment en disant qu'elle a trouvé un emploi à la suite). Entre temps, le RSH lui téléphone pour avoir confirmation de sa volonté de rupture et pour lui rappeler **l'obligation d'une lettre.** La communication se passe « assez mal », selon les termes de l'interviewée.

On devine clairement l'objectif de l'entreprise : pouvoir prouver que les demandes de départ ne sont pas dues à une mauvaise ambiance (exemple) mais bien à des projets de vie en construction légitimant un départ. De même, le message envoyé aux salariés demandeurs est clair : « *vous voulez partir, mais faites-le selon nos conditions* ».

Une fois la lettre rédigée et transmise, l'interviewée patiente un mois et demi avant d'avoir des nouvelles de sa demande de RC. Elle ne se souvient pas comment elle a été avertie d'un entretien avec ce même RSH pour entériner la rupture. Cet entretien officiel dure dix/quinze minutes au cours duquel le document Cerfa pré-rempli est étudié et signé et un deuxième document (la convention de rupture) lui est remis. Assistée par le délégué, l'interviewée accepte les indemnités proposées (indemnités de rupture : deux mille sept cent trente-quatre euros + congés payés : deux mille cent vingt euros). Il n'y a aucune négociation. Un « flou » apparaît sur le document Cerfa que l'interviewée ne parvient pas à expliquer (oubli). En effet, l'entretien est censé s'être déroulé le 25 octobre mais la date de la signature stipule le 10 novembre pour un départ le 25 novembre (les quinze jours de rétractation sont ici respectés). Elle ne se souvient plus s'il y a eu deux entretiens.

La rupture une fois validée est accueillie comme un soulagement, une satisfaction. Cependant, la direction régionale lui demande de bien vouloir rester une semaine de plus le temps de former une personne à son poste. Cela durera jusqu'au 12 décembre, date à laquelle elle part définitivement après avoir fait trois rappels « *pour mettre la pression* » en ayant le sentiment qu'on s'est moquée d'elle alors qu'elle voulait rendre service une dernière fois. Elle a été remplacée par une personne arrivée quinze jours avant son départ définitif, mais elle ignore si c'est un CDI. Elle suit aujourd'hui une formation RH au Cnam qu'elle a débutée au début du mois de février et qui se termine à la fin du mois de juin. Elle aspire ensuite à ouvrir une boutique de produits indiens. Elle a touché ses indemnités une semaine après son départ, aucun problème n'a été signalé. La RC l'a aidée à faire le choix du départ. Sans son existence, elle aurait « *sûrement fait une connerie* » pour être licenciée (dégradation de l'ambiance, retards…). Elle s'est sentie contrainte de partir et donc de réaliser cette rupture. Néanmoins, si on lui avait donné sa chance avec une évolution de poste notamment, elle serait sans aucun doute restée. La RC est de son avis une forme de rupture adaptée, qui permet de « *toucher le chômage* », « *c'est la meilleure solution* », d'autant que face à un futur employeur il est plus aisé de dire, selon elle, que le contrat s'est terminé sur un accord amiable plutôt que d'avouer un licenciement ou une démission.

***

Entretien n° 65

Homme, 64 ans, RC homologuée, salaire :cinquième quintile, ancienneté : vingt-cinq ans, indemnité légale

Avant la RC de l'interviewé, l'entreprise spécialisée dans la fabrication de crèmes glacées et de sorbets, se porte très bien financièrement parlant. D'une moyenne de cent cinquante employés, l'effectif avait quelque peu baissé ces dernières années passant à environ cent dix salariés du fait de départs non remplacés.

L'interviewé après vingt-cinq ans dans la même entreprise, ayant connu différents repreneurs et directeurs, **sature à la fin de l'année 2009**. Il prend la décision d'avertir sa direction avec qui il est en très bons termes en janvier 2010. C'est sa direction qui lui propose une RC, plus avantageuse.

Discussion informelle sur son départ jusqu'au mois de novembre où la signature de la RC est réalisée. Ni l'interviewé, ni l'employeur ne sont assistés. L'entretien porte essentiellement sur les indemnités de départ.

Trente mille euros bruts d'indemnité de rupture et trente mille euros nets (salaires et congés payés).

Départ le 8 février. Inscription à Pôle emploi puis retraite et auto-entrepreneuriat.

Jugement final : la RC est un excellent moyen de départ. Elle donne droit au chômage et permet au salarié et à l'employeur de se quitter « à l'amiable ». Les deux sont gagnants.

***

Entretien n° 66

Homme, 36 ans, RC homologuée, salaire : quatrième quintile, ancienneté : un an, trois fois l'indemnité légale

L'entreprise est une association loi 1901, qui « vit » essentiellement grâce aux dons qu'elle reçoit. En bonne santé financière malgré une baisse des dons notamment en raison de la crise. Des départs non remplacés ont cependant eu lieu avant l'arrivée de l'interviewé. Essentiellement des démissions.

Mis sous pression dès son arrivée, il comprend très rapidement que des obstacles vont se mettre en travers de son chemin. Motivé, il est sans cesse **« harcelé » par le directeur**, ce qui l'amène peu à peu à envisager un départ. *E-mail*, SMS et appels émanent du directeur tous les jours, à n'importe quelle heure.

L'interviewé s'est confié à un ami pour lui faire part de son envie de partir et de sa souffrance psychologique. Chef d'entreprise, c'est cet ami qui lui a parlé de la RC que l'interviewé ne connaissait pas. Le salarié menace de procès et de rendre public le conflit s'il n'obtient pas la RC. L'entreprise ne souhaite pas se séparer du salarié et est opposée à la RC au début.

Conflit : une personne représentant l'interviewé est allé voir la direction pour l'avertir de la RC. Il y a eu un premier entretien officieux qui s'est mal passé. Puis deux entretiens officiels très tendus.

Le premier entretien réunit quatre personnes (le directeur, le salarié et deux personnes témoins). Sujet : les modalités de départ. Le montant de la RC est divisé par deux par rapport à ce qui a été entendu lors de l'entretien officieux. Le ton monte. Le salarié déchire la RC et la jette au visage du directeur en le menaçant. Quarante-huit heures après un deuxième entretien a eu lieu pour officialiser la RC.

Indemnité : cinq mille euros (deux mois de salaire).

Après le départ, inscription au Pôle emploi. Recherche active d'un emploi.

Jugement final : importance de la RC lorsqu'elle est utilisée honnêtement. Adaptée à son cas. Très bonne solution, car elle ouvre des droits au chômage surtout dans son cas (femme au foyer, cinq enfants). La RC arrange tout le monde. Comme tous les interviewés rencontrés jusqu'ici, l'interviewé compare la RC à un divorce à l'amiable, « *comme dans un couple* ».

***

Entretien n° 67

Femme, 34 ans, RC homologuée, salaire : quatrième quintile, ancienneté : un an, indemnité légale

[Personne dévastée par sa rupture conventionnelle, contrainte de partir par un employeur qui l'a psychologiquement détruite. Désireuse de témoigner, elle est sous antidépresseurs depuis son départ de l'entreprise, elle est au bord des larmes durant tout l'entretien, elle craque une fois puis parvient à se reprendre. Un moment difficile au point que l'enquêteur a dû demander si elle souhaitait que l'on stoppe l'entretien.]

L'entreprise est un vignoble qui a subi **la crise** de plein fouet. Des départs ont eu lieu avant l'arrivée de l'interviewée, sans être remplacés. En déficit tous les mois (aux alentours des – trois cent mille euros). L'année où l'interviewée y travaille, la situation n'y est guère plus positive.

L'interviewée a passé l'entretien de recrutement enceinte. Embauchée, elle commence son emploi deux mois après avoir accouché. **Mauvaise ambiance dès le départ**, qui se confirme au fil des mois. Pression, manque de reconnaissance, jalousie.

Début août, avant son départ en vacances, son patron vient chez elle (elle est en arrêt-maladie suite à un blocage du dos) pour lui confirmer son CDI. Trois jours après**, il lui apprend dans son bureau qu'il ne veut plus d'elle, c'est soit « le licenciement ou la rupture conventionnelle. »**

Accord assez rapide par épuisement de l'interviewée.

L'entretien officiel se fait avec le comptable, en tête à tête. Discussion des modalités. Un deuxième rendez-vous est programmé pour la signature. Indemnités : trois cent vingt-cinq euros.

Pôle emploi, suivi médical, dépression.

Jugement final : la RC n'est pas adaptée à sa situation. La RC est certainement un bon procédé quand tout est fait dans les règles. La salariée a été « prisonnière » de l'accord à l'amiable.

***

Entretien n° 68

Homme, 25 ans, RC homologuée, salaire : premier quintile, ancienneté : un an, indemnité légale

L'entreprise était économiquement saine lors de l'arrivée de l'interviewé. Il s'agit d'un supermarché qui a une clientèle essentiellement locale et fidèle. Celle-ci augmente en période estivale. Cinquante salariés composent l'effectif (sauf l'été où un recrutement saisonnier est effectué). Le directeur part à la retraite une semaine après l'arrivée de l'interviewé. Le second directeur part quelques semaines avant la RC de l'interviewé (lui-même effectue une RC). Enfin, un chef de rayon part au moyen de ce même type de rupture durant les mois de travail de l'interviewé.

Le salarié rentre dans l'entreprise à la fin du mois d'avril 2010 comme manutentionnaire. Satisfait d'avoir trouvé du travail, il hésite à partir durant l'été car le travail est éprouvant (malgré de très bonnes conditions de travail et une très bonne ambiance, sauf avec sa chef de rayon avec laquelle **la relation se dégrade**. Elle est à l'origine du départ de l'interviewé). Cependant, ayant signé un CDI début septembre, il décide de rester pensant pouvoir évoluer.

Le directeur, début octobre, le convoque dans son bureau à la suite, selon l'interviewé, de **fausses accusations provenant de sa chef de rayon.** Il lui propose directement un licenciement pour faute grave ou une RC (car le doute persiste sur sa réelle culpabilité).

Il ne souhaite pas partir. Mais, lors de sa convocation, il se rend compte qu'il n'a pas le choix. Deux jours plus tard, il accepte la RC. Il m'avoue qu'au final, il ne regrette pas être parti (même s'il ne l'aurait pas fait de lui-même), car l'entreprise était située loin de son domicile. Avec la RC qui lui permettait de toucher le chômage, la décision était plus facile à prendre.

Il n'y a pas eu d'entretien officiel à proprement parler. La convocation tient lieu d'entretien durant laquelle se trouvent présents l'interviewé, le directeur et la chef de rayon accusatrice (elle sera renvoyée une semaine après le départ de l'interviewé, la direction s'est rendu compte que les fautes commises étaient de son propre fait).

Indemnité : aucune négociation. Montant : quatre cents euros.

Inscription à Pôle emploi. L'interviewé a retrouvé du travail dans la même branche (manutentionnaire) au sein d'une autre grande surface.

Jugement final : La RC est bon moyen de rupture. Plutôt adaptée à son cas (elle lui a évité un licenciement pour faute grave). Elle donne droit aux allocations-chômage.

***

Entretien n° 69

Femme, 45 ans, RC Homologuée, salaire : quatrième quintile, ancienneté : deux ans, indemnité légale

L'entreprise est une enseigne de prêt-à-porter disposant de plusieurs boutiques en France dont une dans laquelle l'interviewée était responsable et vendeuse. En bonne santé financière sur le plan national, cette boutique, depuis son ouverture en 2009, a de la peine à réaliser un bon CA, dû selon l'interviewée à un mauvais emplacement et à une clientèle « particulière ».

La salariée a été embauchée comme responsable de boutique en début d'année 2009. Elle quitte l'entreprise le 30 novembre 2010. La RC est contrainte, la salariée étant à bout.

C'est son directeur régional qui lui fait comprendre, suite à une **lettre qu'elle a reçue de la direction nationale lui indiquant son intention de se séparer d'elle**, qu'une RC est envisagée. La salariée ne souhaitait pas forcément partir du fait du salaire. Mais elle y avait déjà pensé. Trop de pression, voire de **harcèlement,** mettant sa santé en jeu.

L'entreprise souhaitait se séparer d'elle en raison de ses mauvaises qualités de vendeuse et de responsable.

Accord rapide. Contacts essentiellement par courrier et par téléphone (deux appels avec la direction nationale). Aucun entretien. Discussion téléphonique avec son responsable régional (un appel), envoi des documents (Cerfa, convention), deux discussions téléphoniques avec la direction nationale. Envoi des documents. RC effectuée.

L'interviewée est repassée à la boutique suite à son départ pour remettre les clefs et récupérer ses papiers (solde de tout compte, certificat de travail et le chèque d'un montant de trois mille huit cents euros comprenant un mois de salaire, les congés payés – moins trois jours – et six cents euros d'indemnités de départ).

L'interviewée s'est inscrite à Pôle emploi. Depuis le mois d'avril, elle suit une formation de deux ans pour devenir naturopathe.

Jugement final : La RC est une bonne mesure lorsqu'elle est utilisée dans les règles et lorsque l'accord amiable est réel entre les deux parties. Abus de la part des employeurs de la RC.

***

Entretien n° 70

Homme, 30 ans, salarié protégé, RC homologuée, salaire : deuxième quintile, ancienneté : six ans, indemnité légale

Entreprise spécialisée dans la vente de pièces détachées de matériel électroménager. Forte augmentation de l'effectif durant la présence de l'interviewé (de soixante en 2005 à cent quarante en 2010). Développement sur le territoire national. Crise bénéfique à l'entreprise.

L'interviewé entre en tant que télé-conseiller au mois d'avril 2005. Il part le 31 décembre 2010. Bonnes conditions de travail. Évolution de poste et de salaire. Très bonne entente avec ses collègues et sa hiérarchie. **Volonté de créer son entreprise avec un associé**. Cela motive sa volonté de départ.

Délégué du personnel, une collègue lui a demandé de la représenter pour sa RC (un an avant sa propre RC). Il s'est alors renseigné. Concernant sa propre RC, **c'est lui qui fait part à son responsable de sa volonté de partir au moyen d'une RC à la mi-septembre 2010.**

Direction est surprise par la volonté de départ de l'interviewé avec qui elle entretient de bonnes relations. Acceptation cependant rapide de la RC.

Accord rapide. Temps d'homologation plus long en raison de son statut de salarié protégé. Erreur de dates dans la demande de la RC à la DIRRECTE. Obligation d'une nouvelle demande cette fois acceptée. Un entretien non officiel (la salarié, le responsable et le directeur) pour signifier la volonté d'une RC. Puis un entretien officiel (directeur et salarié) pour signature des papiers et lecture des documents, discussion des indemnités.

Indemnités : aucun problème ni aucune négociation

Inscription à Pôle emploi où l'accueil et l'inscription n'ont pas posé de problème. Démarche pour créer une entreprise avec un associé. Commencement prévu au mois de juillet 2011.

Jugement final : la RC est adaptée à sa situation. Bon moyen de rupture lorsqu'elle est réalisée dans les règles.

***

Entretien n° 71

Femme, 38 ans, RC homologuée, salaire : premier quintile, temps partiel, ancienneté : un an, indemnité légale

Créateur du cabinet depuis de nombreuses années, le directeur, seul salarié de l'entreprise, se laisse convaincre par l'interviewée et une autre personne de l'intérêt de les recruter en 2006. Le cabinet fonctionne bien, même s'il ressent les effets de la crise. Durant la présence de l'interviewée, aucun départ ni aucune arrivée. Effectif aujourd'hui encore de trois personnes (le directeur, une personne ayant remplacé l'interviewée, la salariée ayant été embauchée en même temps que l'interviewée).

Embauchée en 2006, l'interviewée travaille vingt-quatre heures par semaine (choix personnel) pour un salaire très faible qui n'augmentera pas. Les responsabilités, quant à elles, se feront plus nombreuses. **Après un congé-maternité et un arrêt-maladie, elle prend la décision de partir pour «** ***passer à autre chose*** **».**

Septembre 2010. C'est la salariée qui est allée voir le directeur pour lui signifier son envie de départ au moyen d'une RC. Le directeur ne connaissait pas cette forme de rupture. Désir de partir, car salaire trop faible pour toujours plus de responsabilités. Désir de création d'entreprise.

Accord rapide mais réalisation un peu longue (un mois). Plusieurs entrevues et discussions téléphoniques informelles en lien avec la RC.

L'entretien durant lequel la signature a eu lieu s'est déroulé en tête à tête avec le directeur dans « un coin du cabinet ». Il a duré une heure, ils ont relu le document Cerfa, et discuté du futur de l'interviewée.

Inscription à Pôle emploi (bon accueil), puis création de son entreprise d'architecte d'intérieur. Départ difficile.

Jugement final : la RC est très adaptée à son cas. Très bon moyen de rupture de manière générale, à l'avantage du salarié.

***

Entretien n° 72

Homme, 31 ans, RC homologuée, salaire : quatrième quintile, indemnité légale

Créée en 2008, l'entreprise, dirigée aujourd'hui encore par son fondateur, fonctionne cahin-caha du fait de la mauvaise gestion du directeur. Les clients sont là, mais la qualité de service n'est pas au rendez-vous, **les factures auprès des fournisseurs ne sont pas réglées.** Mauvaise réputation. L'interviewé estime que la fermeture est proche d'autant que les départs s'accumulent à la suite du sien.

Embauché comme bras droit en juillet 2009, l'interviewé se rend compte au fil des mois de l'inefficacité de son directeur. Il perd son statut de bras droit en raison d'une incompatibilité de caractère. Il donne tout son temps pour l'entreprise, au point de vivre une rupture avec sa compagne. À bout, **sous pression**, il décide de partir pour retrouver notamment une vie privée stable malgré une très bonne entente avec ses collègues.

Fin septembre 2010. Les deux parties estiment qu'il est préférable qu'elles se séparent. L'interviewé avait déjà fait avec son précédent employeur une RC. Au lendemain de cette discussion, accord pour une RC présentée par le salarié.

Après première occurrence : mise en place assez rapide même si le directeur refuse de s'occuper « des papiers ». Il délègue à la secrétaire qui remplit tous les papiers. Le directeur signera seulement les documents. Deux entretiens officiels (18 octobre 2010 et 25 octobre 2010) dans le bureau du directeur. Discussions sur la RC, mise en accord des modalités de départ, signature du document (second entretien). Pas d'assistance de part et d'autre.

L'interviewé n'a rien négocié. Indemnités payées par virement avec le dernier salaire du mois de novembre.

Inscription à Pôle emploi (très bon accueil), avec qui il travaille pour créer son entreprise dans le secteur paysagiste.

Jugement final : la RC est très adaptée à sa situation. Elle lui permet de construire en prenant le temps de la réflexion un projet professionnel. Moyen de rupture très utile et efficace lorsque la RC est légitimée dans le fond.

***

Entretien n° 73

Femme, 39 ans, RC homologuée, salaire : premier quintile, ancienneté : sept ans, indemnité légale

[La salariée s'est montrée très réservée, répondant brièvement aux questions. Elle sort par ailleurs d'une période de dépression suite à son départ. À l'évocation de l'annonce de son départ à son directeur, les larmes lui viennent l'obligeant à s'absenter. Sa fragilité s'est fait sentir durant tout l'entretien.]

Il s'agit d'un garage automobile dont l'existence date de plus de vingt ans. Sa clientèle est fidèle. Un petit ralentissement à cause de la crise mais aucun départ. L'effectif n'a pas bougé durant les années de présence de l'interviewée. Ambiance familiale.

Embauchée en avril 2003, la salariée lie amitié avec son directeur et sympathise avec l'ensemble des mécaniciens. Très appréciée par la clientèle. **Cependant, la deuxième secrétaire qui est la sœur du directeur a un comportement mesquin et détestable envers elle**. Cela ne fera qu'empirer. Deux ans avant son départ, une comptable est embauchée qui se joint aux pratiques de rabaissement de la sœur. Ne pouvant plus lutter, l'interviewée, seule face à deux personnes qui la **harcèlent moralement**, dont l'une est intouchable, craque au mois d'août 2010.

Fin août/début septembre, elle annonce à un mécanicien qu'elle va partir. Il la renseigne sur la RC dont elle ignorait l'existence. Intéressée, elle décide d'en informer son directeur. Cela prendra un mois avant qu'elle ne trouve le courage de lui annoncer sa décision (début octobre).

Une semaine après l'annonce faite à son directeur, la salariée signe les documents présentés par la comptable. Aucun souvenir du Cerfa. « *J'ai signé sans lire* ». Aucun entretien, selon la volonté de la salariée.

Inscription à Pôle Emploi une semaine après son départ (très bon accueil).

Jugement final : elle juge que la RC était adaptée à sa situation, car elle permet d'avoir droit aux allocations-chômage.

***

Entretien n° 74

Femme, 37 ans, RC homologuée, ancienneté : dix ans, salaire : deuxième quintile, trois fois l'indemnité légale

L'entreprise de l'interviewée est une petite agence chapeautée par une agence locale et une agence régionale. L'effectif de cette agence est de dix-neuf salariés dont quinze facteurs. Quatre chefs d'agence se sont succédé en dix ans. **Bonne ambiance qui s'est dégradée lors des deux dernières années. Davantage de pression, d'objectifs commerciaux, multiplication des tâches pour les facteurs** (relève compteurs gaz, branchement TNT…). Des départs à la retraite non remplacés.

Rentrée en CDD durant trois ans (2000-2003) puis CDI. 2005-2008 : congés-maternité. **Un enfant malade** qui l'oblige à envisager, en 2010, un départ. Par ailleurs**, les conditions de travail** se dégradant, l'hésitation au départ est minime. Elle en discute tout de même de longs mois avec son mari. Fin septembre 2010, elle demande à la directrice de l'agence centrale locale, chapeautant donc l'agence de l'interviewée, son départ.

Fin septembre, la salariée émet son souhait de départ à son chef d'agence qui la transmet à la directrice de succursale. Convoquée, la salariée parle d'abord d'une démission lors de cet entretien informel. La salariée est venue avec une amie déléguée du personnel. Dans la recherche d'une meilleure solution avec la directrice, elle en vient à soumettre l'idée d'un départ amiable. Quelques heures après, la directrice l'appelle pour lui parler de l'existence de la RC. La salariée accepte.

Après première occurrence : accord rapide mais procédure longue. La RC est lancée début octobre pour un premier entretien le 20 octobre et un départ définitif le 27 décembre 2010.

Trois entretiens au siège régional. DRH et salariée dans une pièce. Premier entretien (20 octobre) : explication RC, lecture du dispositif, moins de trente minutes, deuxième entretien (28 octobre) : réexplication RC, montant indemnités, trente minutes, troisième entretien (9 novembre), signature.

Événements après : inscription à Pôle emploi.

Jugement final : très bon outil. Parfaitement adapté à sa situation.

***

Entretien n° 75

Femme, 64 ans, rupture homologuée ; salaire : troisième quintile, ancienneté de dix-huit ans, indemnité proposée triple du minimum légal

L'employeur proprement dit est une paroisse qui comprend avant le départ de l'interviewée trois salariés : une secrétaire et un ouvrier à temps partiel et l'interviewée à temps plein. Par ailleurs, le doyen et un prêtre complètent l'effectif. Quatre prêtres sont partis (retraites ou décès) et seulement un sur les quatre a été remplacé, faute de candidats. Deux comptables bénévoles gèrent, quant à eux, les comptes.

L'interviewée est rentrée à la paroisse en 1992 et en est partie en décembre 2010. Durant ses dix-huit années de carrière, l'interviewée a préparé l'ensemble des repas (déjeuners, dîners et banquets lors de la réunion des prêtres du diocèse à la paroisse une fois par mois) tous les jours de la semaine, a lavé et repassé le linge, a géré les courses et fait le ménage. Elle s'est toujours bien entendue avec l'ensemble des prêtres, avec les autres salariés et bénévoles de la structure de même qu'avec les fidèles. Elle « faisait partie de la maison ». Ce n'est qu'en 2008 et avec l'arrivée d'un jeune prêtre que l'ambiance de travail s'est peu à peu dégradée. En août 2010, après une altercation forte avec ce même prêtre, elle ne reviendra plus sur son lieu de travail.

En juin 2010, l'interviewée est fatiguée, ses problèmes de cœur alliés à son âge lui font prendre conscience qu'il est peut-être temps pour elle de s'arrêter. Sa sœur, juriste, la renseigne sur la RC. L'interviewée elle-même ira durant ce même mois à l'unité territoriale afin de s'informer sur les spécificités de la RC. À partir du mois d'août, conflit avec le jeune prêtre. Auprès du doyen, ce dernier menace de partir si l'interviewée revient travailler. Au mois de septembre 2010, le doyen accompagné de sa comptable se rend chez l'interviewée pour lui proposer un licenciement pour incompatibilité d'humeur et ce, malgré dix-huit ans de bons et loyaux services. Refus. Une semaine après (fin du mois de septembre), le doyen revient chez elle et lui propose une RC qui est alors acceptée par l'interviewée. Cette dernière est accompagnée de ses deux filles comme témoins.

L'envie de partir de la salariée est encore plus forte : déçue par l'attitude du doyen qui la pousse au départ, elle refuse néanmoins de démissionner.

L'employeur a le désir de se séparer de la salariée. Pris entre une employée modèle durant dix-huit ans et un jeune prêtre qu'il sera difficile de remplacer s'il venait à partir.

Accord rapide. Cependant, selon les propos de l'interviewée, il se passe un mois entre l'accord (fin septembre) et le premier entretien le 3 novembre 2010. Le premier entretien dure quarante-cinq minutes. L'interviewée est venue avec ses deux filles (témoins), le doyen est seul, dans son bureau. La discussion porte sur les modalités et le suivi de la rupture. Le 10 novembre, une seconde entrevue a lieu entre la salariée (seule) et le doyen pour signer la RC.

Indemnités de huit mille trois cents euros. L'interviewée n'a pas détaillé les sommes et a conservé le document Cerfa durant l'entretien. Onze mille trois cents euros avaient été négociés. Lors de la signature, il manque trois mille euros, l'interviewée le signale mais signe quand même se sentant impuissante.

Le départ de l'entreprise est fixé au 31 décembre 2010, cependant dès le mois d'août, l'interviewée n'est jamais retournée travailler. Inscription à Pôle emploi au début du mois de janvier, elle sera dispensée de recherche d'emploi. Elle sera à la retraite en février 2012.

Jugement final sur la RC : bonne mesure relativement facile. La RC permet d'éviter les discussions. Elle facilite le licenciement où l'employé n'est pas gagnant.

***

Entretien n° 76

Femme, 38 ans, RC homologuée, salaire : premier quintile, ancienneté : un an et demi, indemnité légale

Société immobilière possédant huit agences au sein desquelles un à deux salariés (directeur ou directeur/négociateur) et plusieurs agents commerciaux évoluent. Selon les dires de l'interviewée, le fils gérant la société à la suite du décès de son père, été 2010, se met à dos beaucoup de personnes mécontentes. **Il y a « *beaucoup d'arnaques* » et « *ça risque de se finir à coups de fusil* »,** m'avoue très sincèrement l'interviewée.

La salariée est rentrée dans la société en août 2009 grâce à une amie qui connaissait personnellement le fils du fondateur. Elle a été placée dans une agence qui, jusqu'à son arrivée, fonctionnait très mal. Recrutée comme négociatrice, elle a alors la promesse qu'au bout de quatre mois, elle passera directrice d'agence et verra donc son salaire augmenter. Lorsqu'il est temps pour l'employeur d'honorer sa promesse, ce dernier stipule un manque de moyens et que la promotion ne pourra pas se faire. Un mois après, la salariée réitère sa **demande de promotion**, même réponse plus appuyée et agacée. Durant le mois de janvier 2010, la salariée prend un **congé-maternité** très avancé, car sa grossesse se passe mal. Elle sera obligée d'être alitée durant toute la durée de celle-ci.

À son retour de congé-maternité, le 16 octobre 2010, ayant entre temps appris que son agence avait déménagé, l'interviewée souhaite rencontrer le fils, devenu directeur, au siège de la société pour savoir comment organiser son travail. Cette rencontre a lieu le jour même. Cependant, **au lieu d'une discussion de travail, le jeune gérant lui tend des papiers faisant état d'une RC.** Il demande à la salariée de signer ces documents, pré-remplis. En effet, selon ses dires, la société ne peut pas la garder, elle n'en a plus les moyens. La rencontre a lieu dans un café. Abasourdie, l'interviewée refuse de signer, elle prend les papiers en précisant qu'elle les lira chez elle à tête reposée avec son mari.

Après la première occurrence : accord rapide. L'interviewée lit les documents avec son mari, elle se renseigne sur internet. Quelques jours après, elle appelle le jeune directeur pour lui dire qu'elle est d'accord. Un RDV est fixé à la fin du mois d'octobre pour la signature dans un café. À la suite, l'interviewée reste quelques semaines chez elle, son départ est fixé au 15 décembre 2010. Trois semaines avant cette date, le directeur la contacte pour lui demander si elle accepterait de travailler deux jours par semaine pendant ces trois dernières semaines dans une agence. Elle donne son accord.

Pas d'entretien officiel. Les deux seules entrevues en lien avec la RC sont celles citées ci-dessus où la salariée et l'employeur étaient seuls. Une pour la remise des papiers, une seconde, quinze jours après, pour la signature.

Indemnités : neuf cents euros. Lors de la signature de la RC, le jeune directeur souhaite régler directement par chèque cette somme. Il a malheureusement oublié son chéquier (chose très, voire, trop fréquente chez lui selon l'interviewée). L'interviewée lui demande alors de téléphoner directement à la comptable pour effectuer instantanément un virement bancaire, chose qu'il fait sous le regard de la salariée.

Mi-janvier elle s'inscrit à Pôle emploi. Situation compliquée car l'employeur avait mal rempli l'attestation de travail rendant impossible son inscription. Après plusieurs erreurs, elle finit par toucher le chômage à la fin du mois de mai. Recherche de travail.

Jugement : soulagement car elle ne se sentait plus bien dans l'entreprise. Cependant, elle juge inadaptée, pour son cas, la RC, car **son départ aurait dû clairement être un licenciement économique.** Le principe lui semble en revanche très bien quand les deux parties sont d'accord.

***

Entretien n° 77

Homme, 25 ans, RC homologuée, troisième quintile, indemnité légale

Créée en 2007, l'entreprise est spécialisée dans le forage et le sondage des sols. Créée par deux frères et dirigée au départ par le plus commercial d'entre eux (X), elle connaît des difficultés de développement et de paiement (salaires, factures). Par ailleurs, la crise a eu des effets désastreux quant aux commandes, fragilisant l'entreprise. À la mi-octobre 2010, le second frère (B, géologue) prend les rênes de l'entreprise afin de la redresser financièrement et d'honorer les dettes. Chose qu'il réussit au détriment notamment de l'interviewé. Lors de l'arrivée de l'interviewé, l'effectif est composé des deux frères et d'une main-d'œuvre intérimaire pour les chantiers.

L'interviewé rentre dans l'entreprise en novembre 2009 avec la double casquette d'ingénieur et de doctorant CIFRE pour travailler sur un projet de géothermie. Durant toute son année d'activité, ses recherches piétinent, le directeur de l'époque (le frère commercial) n'accorde que peu d'intérêt à ses travaux et recherches. Il l'envoie sur des chantiers en tant que manœuvre, l'empêchant alors d'avancer sur sa thèse. Les rapports ne sont alors pas bons. **Les salaires de l'interviewé ne sont pas payés (jusqu'à trois mois de retard).**

Début septembre 2010, **X propose un licenciement économique à l'interviewé,** les choses traînent en longueur durant tout le mois de septembre. Il est difficile de le joindre. Début octobre, l'interviewé accepte le licenciement mais, quelques jours après, X s'aperçoit que cette forme de rupture n'est pas possible car l'entreprise n'est pas en liquidation. À ce moment-là, son frère B reprend l'affaire. Après avoir cherché une autre alternative, il propose à l'interviewé, à la mi-octobre, une RC. Ce dernier va alors faire des recherches sur internet, se renseigner auprès de sa famille (beau-père de son frère) et faire part de son acceptation par téléphone. L'important est qu'il « *ne voulait pas être lésé financièrement* ». Il était important pour lui d'avoir droit aux allocations-chômage.

L'entretien a lieu à la fin du mois d'octobre dans le bureau de B. Ils sont seuls. La principale négociation porte sur la date de départ du salarié qui voulait avoir droit aux allocations-chômage. Ils s'arrangent donc pour que son départ corresponde à un an d'activité pleine dans l'entreprise. À la suite d'un problème de dates sur le Cerfa, ils se rencontrent à nouveau une semaine après (début novembre) pour remplir ensemble un Cerfa. Celui-ci sera antidaté au 15 octobre pour convenir aux exigences de délai.

Indemnités : trois cent quatre-vingt-onze euros (indemnité spécifique). Pas de négociation. L'interviewé avait vérifié de son côté le montant et en était arrivé, à quelque chose près, à cette somme.

À la suite de la signature, l'interviewé travaille comme manœuvre sur les chantiers. Une semaine avant la date de départ fixée sur le Cerfa (30 novembre 2010), l'interviewé prend une semaine de congés non payés dans les indemnités. Puis inscription à Pôle emploi le 1er décembre.

Jugement final : soulagé, même s'il a dû arrêter sa thèse. Outil de rupture qui lui convenait. Refus de la démission.

***

Entretien n° 78

Homme, 50 ans, RC homologuée, salaire : troisième quintile, ancienneté : trois ans, indemnité légale

L'entreprise est un distributeur spécialisé au départ dans les pneus qui s'est par la suite élargie à l'entretien automobile. Le centre auto dans lequel travaillait l'interviewé connaît une bonne activité mais beaucoup de pression sur les ouvriers (« travail à la chaîne) de la part du chef de service. Des départs ont eu lieu avant celui de l'interviewé, mais ce dernier ne sait pas combien ni selon quelle procédure, il doute cependant qu'il y ait eu des RC avant la sienne.

Mécanicien de formation, il est arrivé dans ce centre auto (en 2007) pour se spécialiser dans les pneumatiques. Passé trois mois, il déchante assez rapidement du fait de **la pression sans cesse croissante et des primes en baisse.** En février 2010, il annonce son intention de partir dans les mois qui viennent pour ouvrir son propre garage, aucune date précise n'est avancée. À partir de là, harcèlement du chef de service pour le faire partir au plus vite. **Dépression de l'interviewé et arrêt-maladie.**

Après plusieurs mois de harcèlement pour pousser à la démission l'interviewé, le chef de secteur et le chef de service finissent par lui proposer une RC (vers le 20 octobre) lors d'un entretien officieux. Pour ce faire, le chef de service a appelé l'interviewé, alors en arrêt-maladie depuis trois semaines, pour le convoquer à son bureau pour lui proposer « une dernière solution ». Durant cette entrevue, la RC est présentée et le salarié demande à avoir ses congés payés.

Une fois la RC abordée et acceptée lors de l'entrevue officieuse, le salarié et le chef de secteur (seulement lui) se rencontrent au garage, dans le bureau du chef de service pour signer la RC pré-remplie par ce dernier. Entre temps, l'interviewé avait repris le travail.

Un seul entretien officiel, celui qui a été conclu sur la rupture. Il dure quinze minutes durant lesquelles ils lisent le Cerfa.

L'interviewé ouvre son garage deux jours après. Il avait bloqué la location du local un mois avant son départ. Il n'a jamais été à Pôle emploi pour s'inscrire.

Jugement final : la RC est une bonne solution. Adaptée à son cas. Il aurait préféré qu'elle se présente bien avant pour éviter la dépression et pour prendre son temps pour ouvrir son garage.

***

Entretien n° 79

Femme, 25 ans, RC homologuée, salaire : quatrième quintile, ancienneté : deux ans et demi, indemnité légale

Cabinet d'architecte en bonne santé économique, l'entreprise a un carnet de commandes bien fourni.

Entrée le 8 octobre 2008 l'interviewée s'épanouit rapidement. Son travail est apprécié au point que six mois après son arrivée, elle est autonome sur des projets. Six mois en période d'essai, elle est ensuite en CDD durant une année avant de signer un CDI. L'ambiance au sein du cabinet est normale entre les salariés (il y a des hauts et des bas), et les rapports avec la hiérarchie sont bons. Augmentation de salaire entre la période d'essai et le CDD. Lors de son passage en CDI, la salariée demande une augmentation qui ne sera pas entendue.

Courant juin 2010, elle pense partir en raison d'une part, de **l'impossibilité de voir son salaire augmenter et d'autre part, du désir de créer son propre cabinet d'architecture.** Durant la première semaine d'octobre 2010, elle présente à un des directeurs son souhait de partir, celui-ci embêté par ce possible départ mais compréhensif lui fait comprendre cordialement que ce sera la démission ou rien d'autre. La salariée est surprise de cette réponse puisque trois RC avaient eu lieu précédemment. Le soir même, la salariée contacte un ancien collègue parti quelques semaines plus tôt en RC de ce même cabinet pour qu'il lui explique la procédure. Le lendemain, elle se rend dans le bureau de l'assistante de direction pour lui parler de la RC, l'assistante, elle, voyait tout à fait de quoi il s'agissait. Une fois cela posé, l'interviewée est de suite allée voir son directeur pour lui parler de la RC, afin de lui signifier que cela avait déjà été fait. Il donne donc son accord mais ne souhaite pas s'en occuper et renvoie la salariée vers l'assistante de direction. Cette entrevue durera quinze minutes et fera office d'entretien officiel.

Après la première occurrence : accord rapide. Après l'entrevue avec le directeur, l'interviewée retourne voir l'assistante de direction pour lui faire part de l'accord de la direction. C'est elle qui préparera les papiers (dont le Cerfa) et décidera d'une date de départ avec la salariée. En fonction de cette date de départ (le 24 décembre), elles décident d'une signature du Cerfa le 22 novembre afin de respecter les délais de rétraction et d'homologation.

Pas d'entretien officiel. Une discussion (en tête à tête) officieuse de quinze minutes dans le bureau de la direction lors de laquelle le directeur donne son accord pour la RC et renvoie la salariée vers l'assistante de direction.

Inscription au Pôle emploi. Puis création de l'entreprise en auto-entrepreneuriat. Inscription à l'ordre des architectes.

Jugement final : bonne mesure, adaptée car la démission était inenvisageable pour la salariée (elle souhaitait le chômage) et l'entreprise ne voulait pas la licencier. La RC lui « *a sauvé la mise* ». La RC est quelque chose de bien à l'avantage des deux parties.

***

Entretien n° 80

Homme, 43 ans, RC homologuée, salaire : troisième quintile, ancienneté : quatre ans, indemnité légale

L'entreprise est spécialisée dans le bâtiment et, plus précisément, dans la couverture et la zinguerie. Lorsque l'interviewé y est embauché en 2006, elle compte comme effectif le patron, un employé et un apprenti. La femme du patron intervient notamment dans la gestion des comptes et pour tout ce qui concerne l'administratif. En plus d'une **baisse d'activité** avec la crise, l'entreprise connaît en 2010 de **gros problèmes financiers** en raison de l'incompétence du patron : **salaires impayés, factures non réglées en direction des fournisseurs, congés non payés** à la caisse de congés payés du BTP. Ces problèmes s'accumulent car, aux dires de l'interviewé, le patron se préoccupe davantage de la cueillette des champignons lorsque la saison approche, que de la bonne gestion de l'entreprise. Par conséquent, à la fin du mois d'octobre, il annonce aux deux employés sa décision de se séparer d'eux au moyen de la RC.

Infographiste de formation, l'interviewé en 2006 se reconvertit dans le BTP comme couvreur-zingueur. Il intègre l'entreprise la même année en contrat d'alternance pour être embauché en CDI l'année d'après. L'ambiance est bonne avec le second employé (lequel partira pour maladie) et sera remplacé par quatre personnes consécutivement, deux partiront notamment en raison de leur mésentente avec le patron. L'interviewé, dès son arrivée, s'imposera face à ce dernier après un face à face où le ton est monté. Durant ses quatre années de présence, il m'avoue avoir eu l'idée d'aller voir ailleurs, mais sans réellement « creuser la piste » en raison de l'inconnu qui se présentait face à lui.

La première mention de la RC se passe à l'atelier (qui est également la résidence du patron) lorsque celui-ci, de retour d'un chantier avec les deux employés, leur annonce qu'il ne peut plus les garder. Il leur propose donc une RC, plus facile à réaliser et plus avantageuse pour lui si jamais la situation économique de l'entreprise s'améliore. Il leur donne RDV le 25 octobre 2010 (soit selon l'interviewé trois jours après cette annonce) pour une réunion au cours de laquelle les papiers seront signés. Durant ces trois jours, l'interviewé se renseigne un peu sur internet car il n'avait jusqu'alors jamais entendu parler de la RC.

Après la première occurrence : accord très rapide. Après l'annonce du patron à ses deux employés de la nécessité de faire une RC, ils se retrouvent tous les trois ainsi que la femme du patron dans la cuisine du couple (qui fait office de bureau) afin de signer les Cerfa, le 25 octobre 2010.

Lors de cette réunion qui fera office d'entretien officiel, le patron rappelle aux employés les modalités de la RC (le patron durant cette entrevue montre qu'il sait à peine de quoi il parle à l'évocation de la RC, c'est sa femme qui renseigne les deux employés et c'est elle qui a préalablement rempli les Cerfa). L'interviewé relie ensuite le Cerfa. Le montant des indemnités lui paraît correct. Il fait de toute manière confiance à l'inspection du travail en cas de problème. Puis il signe le Cerfa. Le départ de l'entreprise est prévu le 2 décembre 2010. Il m'avoue qu'il partira deux jours plus tard afin de terminer quelques travaux. Cette réunion durera trente minutes environ.

Indemnités : mille cinq cents euros d'indemnités spécifiques. Comme les salaires (l'interviewé, le jour de l'entretien, a encore un salaire non payé), **les indemnités ne sont à ce jour pas encore réglées.** L'interviewé m'informe que celles-ci « tombent » petit à petit. Après plusieurs menaces, il me dit qu'il ira aux prud'hommes à la fin du mois, si l'intégralité des sommes que lui doit son ancien employeur n'est pas payée.

Au début du mois de janvier 2011, l'interviewé a un premier entretien à Pôle emploi. Au chômage, il cherche des contrats d'intérim avant de commencer une reconversion et une formation de métreur en septembre.

Jugement : la RC est adaptée à sa situation. Il pense que c'est une mesure qui facilite les départs, mais il ne parvient pas à généraliser sur le bien-fondé de la RC. Chaque cas est unique.

***

Entretien n° 81

Homme, 22 ans, RC homologuée, troisième quintile, ancienneté : dix mois, neuf fois l'indemnité légale

Entreprise spécialisée dans le domaine de l'environnement et de la propreté urbaine. **À la suite du non renouvellement d'un marché, réduction de l'activité**. De quinze salariés lors de l'arrivée de l'interviewé, ce service est passé à six salariés, les autres étant tous partis en RC. Au sein de l'agence, l'ambiance est particulière, les plus anciens (entre vingt et trente ans de présence) ayant beaucoup de difficultés à se plier aux nouvelles règles de fonctionnement.

Arrivé le 1er mars 2010, l'interviewé est vite apprécié de son chef de service. Son jeune âge et son dynamisme l'emmènent cependant à être mal considéré par une majorité d'hommes plus âgés de son équipe, qui voient d'un mauvais œil certaines de ses prises de décision. Malgré l'entente avec cinq-six membres de son effectif, l'interviewé reconnaît de nombreuses montées de tension entre lui et les plus anciens, les plus réfractaires à sa présence. Mais cela n'altère en rien son intérêt pour le travail.

Mi-septembre 2010, le chef de service de l'agence convoque l'ensemble des salariés pour les informer que **le marché n'est pas renouvelé et que des départs sont inévitables.** Le chef évoque alors des départs volontaires et **aborde la question ded licenciements à l'amiable tout en précisant bien aux salariés qu'il est nécessaire d'éviter tout licenciement économique car cela priverait l'entreprise de pouvoir recruter des intérimaires dont elle a encore besoin.** Il ne parle pas de RC à proprement parler.

L'interviewé fait le choix de partir. À la mi-octobre, il pose un congé sans solde d'un mois et part travailler avec un ami dans la maréchalerie qui est la première formation de l'interviewé. Il revient à la mi-novembre et contacte par téléphone le DRH de l'entreprise afin de discuter de son départ. L'interviewé ne souhaitait pas passer par le délégué du personnel de l'agence afin de pouvoir négocier seul son indemnité. Il indique au DRH son souhait d'un licenciement à l'amiable sans connaître l'existence de la RC. Le DRH lui parle de ce moyen de rupture qui intéresse l'interviewé. Le DRH propose au salarié de le rappeler quelques jours plus tard, afin qu'il se renseigne plus précisément sur les demandes du salarié qui a posé ses conditions : deux mille euros d'indemnité de départ et un vieux camion situé dans un entrepôt de l'agence de Bordeaux.

Le second appel du DRH fait office d'entretien officiel. Entre temps, l'interviewé s'est renseigné sur internet et auprès d'une voisine qui a déjà effectué une RC. Le DRH accorde les deux mille euros d'indemnités et le camion et informe le salarié que les documents dont le Cerfa sont envoyés à son chef de service pour la signature. Discussion également de la date de départ. Le salarié souhaitait partir début décembre, la date de départ est donc fixée au 3 décembre. Les documents seront antidatés pour respecter les délais.

L'interviewé s'inscrit à Pôle emploi mais très rapidement, il ouvre sa micro-entreprise de maréchalerie, à savoir le 1er janvier 2011, qu'il avait entrepris de créer une fois avoir eu connaissance de la réduction d'effectif.

Jugement final : RC adaptée à sa situation. C'est un très bon outil lorsque les deux parties sont d'accord.

***

Entretien n° 82

Femme, 25 ans, rupture homologuée, salaire dans le deuxième quintile, ancienneté de cinq ans, indemnité proposée proche de l'indemnité légale

Mademoiselle X travaille en tant que serveuse dans un bar restaurant depuis cinq ans. L'affaire n'étant pas suffisamment rentable, au bout de trois ans, en 2008 (pendant la crise), l'entreprise est rachetée (le fonds de commerce). La nouvelle propriétaire conserve tout le personnel à savoir trois serveuses, la même organisation (à savoir que les serveuses préparent également tous les matins les entrées du buffet) et, au départ, les mêmes formules et menus. Son conjoint est employé comme salarié et s'occupe du bar, tandis qu'elle gère la partie cuisine.

L'arrivée des nouveaux employeurs est vécue positivement par les serveuses. Ils sont plus agréables avec elles. Les premiers mois, l'ensemble de l'équipe est motivée pour « relancer l'affaire ». La nouvelle propriétaire discute souvent des difficultés financières avec ses employées (les découverts, les paiements de salaires en retard). L'ambiance se dégrade au quotidien. De plus, suite au changement de propriétaire, l'activité, déjà peu florissante, connaît une nette baisse (la qualité culinaire décroît : les surgelés remplacent les plats mitonnés…). Le couple de nouveaux propriétaires fait donc face très difficilement aux difficultés financières mais jamais il n'est question de fermeture. Ce projet leur tient à cœur.

Parmi les trois salariées, très rapidement, la plus jeune et dernièrement recrutée des serveuses démissionne pour se reconvertir dans la vente. L'affaire compte désormais comme salariés deux serveuses et le barman.

Mademoiselle X est serveuse depuis cinq ans. Il s'agit de son premier véritable travail. Avant le rachat du restaurant, son contrat est de vingt heures par semaine réparties du lundi au vendredi. La nouvelle propriétaire la reprend à trente-cinq heures. Sa collègue (dix ans d'expérience dont le contrat était de trente heures) est également reprise à trente-cinq heures. Les horaires : 9 h 00-16 h 00 (cuisine, plonge, mise en place, service). Le personnel mange sur place sans frais.

Le salaire de Mademoiselle X passe ainsi de six cent quarante euros à mille quatre-vingts euros par mois. Elle se déclare très satisfaite de ce changement. Elle en profite pour quitter le domicile parental et louer dans un premier temps un appartement, puis en septembre 2010, une maison dont le loyer s'élève à cinq cents euros. Son employeur est tenu au courant de ces changements de vie.

Au fil des mois, la clientèle diminue et les difficultés financières augmentent. Mademoiselle X dit avoir senti le fait qu'il allait être de plus en plus difficile de garder deux serveuses, de justifier deux temps plein. **Le travail manquait,** il fallait « occuper le temps ». En outre, l'ambiance avec la patronne se dégrade pour Mademoiselle X : les réflexions désagréables se font plus nombreuses sur le fait que notamment Mademoiselle X est **pompier volontaire,** par conséquent elle ne travaille jamais le week-end au restaurant. Les tensions augmentent. Ce qui renforce Mademoiselle X dans l'idée qu'elle ne fera plus partie du personnel en 2011.

L'envie de travailler dans ces conditions quitte Mademoiselle X. **L'ambiance tendue** dure six ou sept mois. Elle songe à partir mais ne peut absolument pas assumer financièrement une démission. En septembre 2010, un apprenti (neveu des propriétaires) rejoint l'équipe. Mademoiselle X ne comprend pas bien ce recrutement au vue de la quantité de travail déclinante.

Tout début octobre, la sanction tombe. La patronne fait part à ses deux serveuses du bilan comptable de septembre : **les dépenses sont trop élevées** et le nombre d'heures des salariés doit être réduit. Elle propose à Mademoiselle X de passer à vingt heures (horaires 11 h 00-15 h 00) et sa collègue à trente heures, c'est-à-dire de revenir au contrat qu'elles avaient au moment du rachat. Mademoiselle X déclare ne pas pouvoir accepter ce changement de contrat pour des raisons financières. La propriétaire dit comprendre et propose immédiatement (durant ce même entretien) un licenciement économique. Mademoiselle X est d'accord sur le principe et se sent soulagée. Dans ce sens, la propriétaire souhaite prendre des informations auprès de son comptable pour mieux connaître la procédure.

Entre temps, Mademoiselle X se renseigne auprès de Pôle emploi et comprend que si elle refuse le vingt heures, ses droits au chômage peuvent lui être retirés. Elle craint cela.

Trois jours plus tard, Mademoiselle X s'entretient avec le comptable au restaurant. C'est lui qui le premier lui présente très positivement la rupture conventionnelle qu'elle ne connaissait pas : il lui explique que « c'est un licenciement normal », qu'elle aura droit à « son indemnité de licenciement » mais qu'en échange l'employeur « pouvait réengager à n'importe quel moment quelqu'un si l'activité reprenait » et n'était pas

dans l'obligation de justifier le licenciement. Pour Mademoiselle X, la procédure n'apparaît pas très claire. Elle demande pourquoi ne pas faire un licenciement économique qui lui paraît plus adapté. L'argument du comptable afin de justifier le second choix renvoie à la lourdeur administrative d'une telle démarche. Pour elle, financièrement, cela ne changerait rien. Calendrier à l'appui, le comptable explique la procédure de « licenciement par rupture conventionnelle », les délais de rétractation, l'homologation… Le « licenciement » serait donc effectif aux alentours du 14 novembre, soit un mois plus tard.

La première demi-heure, la patronne assiste à l'entretien, puis laisse la serveuse seule avec le comptable. L'accord est donné par Mademoiselle X sur le principe de la rupture conventionnelle. Le soir même, celle-ci recherche des informations sur internet, sur le site du ministère du Travail. Elle scrute toutes les informations dans la peur de « se faire avoir ».

Le 8 octobre, premier entretien avec sa patronne. En main propre, elle reçoit une « convocation à un entretien préparatoire en vue d'une rupture conventionnelle » antidatée du 1er octobre. Ce document préparé par le comptable est signé par l'employeur et Mademoiselle X ce même jour. La patronne, faisant tout à fait confiance à son comptable, réexplique le principe de la RC dans les mêmes termes : « *c'est pratique* », « *tu pars la tête haute, il n'y a pas de motif à donner au licenciement* ». Elle précise qu'il faudra signer un autre document. L'indemnité est évoquée mais pas dans les détails, Mademoiselle X n'en connaît pas alors le montant.

Le 13 octobre, **deuxième entretien** entre Mademoiselle X et son employeur. Le formulaire Cerfa rempli par le comptable est signé par les deux parties. Ce jour-là, Mademoiselle X prend connaissance du montant de l'indemnité : mille trois cent vingt euros. Elle est très déçue mais signe. Elle pensait qu'au regard de ses cinq ans d'ancienneté, elle toucherait davantage. Elle avait pris ses renseignements auprès de ses parents. Elle avait essayé de calculer et pensait obtenir deux ou trois fois cette somme qui correspond en fait au montant minimal légal. Aucun autre document n'est annexé au formulaire Cerfa. La date présumée de départ est confirmée pour le 15 novembre. Lors de ce deuxième entretien, Mademoiselle X signe également un document manuscrit de son employeur qui déclare lui verser mille trois cent vingt euros d'indemnités.

Mademoiselle X savait qu'elle pouvait être assistée mais ne savait pas à qui demander. Elle apprend plus tard également que le salarié peut être aussi à l'initiative d'une rupture conventionnelle.

Le mois d'octobre se déroule très bien et l'ambiance au travail est très bonne. La deuxième serveuse pourra être conservée à trente-cinq heures après le départ de Mademoiselle X. La patronne est très souriante et semble intéressée par les projets professionnels de Mademoiselle X, notamment par les concours qu'elle souhaite passer.

Avec le recul, Mademoiselle X dit s'être sentie trahie surtout par rapport aux frais de location de la maison (qu'elle avait engagés un mois avant le début de la procédure) que connaissait parfaitement sa patronne. Elle s'était confiée. Elle s'est sentie acculée à la démission.

La date de fin de travail était fixée au 15 novembre, un lundi. Mademoiselle X arrêtera à la demande de son employeur le vendredi 12 novembre au soir. Ce jour-là, alors que cela n'est pas prévu, la patronne lui demande de rester en cuisine durant tout le service. Elle se sent frustrée de ne pas avoir pu dire au revoir aux habitués. Elle a l'impression d'être partie comme une « malpropre ». Elle a appris par la seconde serveuse qu'aux clients qui réclamaient de ses nouvelles, la patronne répondait qu'« elle était partie ». Ce qui pour Mademoiselle X ne correspond pas aux faits. L'aspect économique de son licenciement n'a jamais été révélé aux clients : « *elle n'avait pas envie de se coller l'étiquette de licenciement économique, de dire aux clients que ça n'allait pas* ».

Le solde de tout compte comportant les indemnités de la rupture (mille trois cent vingt euros) + les deux premières semaines de salaire de novembre + une semaine de congés payés, soit un total de deux mille cinq cents euros, a été remis à Mademoiselle X le 24 novembre (soit douze jours après le départ de l'entreprise) à la demande de l'employeur en difficulté financière.

L'emploi de Mademoiselle X a été supprimé après son départ. Elle sait que la situation financière de son ancienne entreprise s'est aggravée. Elle sait que son ancien employeur a mis en vente le fonds de commerce (dans des agences en dehors de la ville).

Elle s'inscrit au Pôle emploi tout de suite après la RC. Elle envisage de passer le concours d'aide-soignante. Mais, devant les difficultés de financement d'une telle formation, elle y renonce. Elle souhaite quitter le do-

maine de la restauration (son activité de pompier volontaire nécessitant des gardes le soir et les week-ends peu compatibles avec le métier de serveuse).

Fin février 2011, elle travaille (en remplacement de quinze jours) comme maitresse de maison dans un foyer de jeunes placés. Elle est ravie de cette expérience. S'ensuivent une nouvelle période de chômage, de grosses difficultés financières et des découverts. Depuis fin avril, Mademoiselle X a trouvé une place de vendeuse en CDI à temps plein dans une boulangerie sur Albi (à trente kilomètres) à mille cinquante euros par mois. Elle est à l'heure actuelle en période d'essai. Elle gagne cent euros de plus qu'en étant au chômage (frais de déplacement et de repas).

Mademoiselle X n'était pas à l'initiative de son départ. La situation économique l'a contrainte à quitter son ancienne entreprise. La proposition du contrat de vingt heures était une fausse proposition. Son employeur connaissait sa situation personnelle (location maison + crédit de voiture) et donc son impossibilité à revenir à ce type de contrat. Son refus a entraîné automatiquement la proposition de licenciement qui était, selon elle, ce qui était envisagé par l'employeur depuis le début. Elle pense clairement que, dans son cas, la RC n'était pas adaptée ni justifiée. Son départ relève d'un « *licenciement caché* », « *on m'a demandé de partir* ». Elle s'est sentie embarquée dans cette procédure qu'elle regrette aujourd'hui et qu'elle ne referait pas.

Son départ a été mal vécu par l'autre serveuse qui ne l'a pas compris.

Le dispositif de rupture conventionnelle lui semble une bonne chose si le salarié est à l'origine de la démarche. Dans son cas, l'employeur étant à l'initiative, elle a vécu la RC comme un **licenciement** non déclaré comme tel, « *une arnaque cachée* ».

***

Entretien n° 83

Homme, 41 ans, rupture homologuée, salaire : troisième quintile, ancienneté : indemnité légale

Selon monsieur X, l'entreprise produit et fournit des produits agricoles et de jardin d'une part, et des semences, d'autre part. Elle est dans une excellente situation économique.

Monsieur X était chef de poste au chargement/déchargement. Il avait trois ouvriers sous ses ordres (un CDD, deux intérimaires). Il est entré en 2000 dans l'entreprise, jusqu'alors il travaillait comme chef d'équipe dans les travaux publics. Son futur patron le démarche sur un chantier. Il négocie son salaire. Après trois mois sur un poste d'ouvrier, il passe comme convenu chef de poste au départ en retraite de son prédécesseur.

Monsieur X situe ce qu'il nomme « les causes de la RC » en 2008, soit deux ans avant la signature. De la marchandise disparaît régulièrement de l'usine. Le directeur demande à monsieur X, en tant que gestionnaire des stocks, d'être vigilant afin de faire cesser ces vols. V, un ouvrier en CDD est embauché. Trois jours plus tard à 6 h 00 du matin, monsieur X le surprend en flagrant délit de vol sur le parking de l'établissement. Il lui demande de décharger le matériel et l'avertit que la direction va être mise au courant. À 8 h 00, la direction apprend l'affaire. Le patron demande à monsieur X où se trouve la marchandise, celui déclare que V l'a toujours dans son coffre. L'ouvrier est en colère contre monsieur X. Il est licencié. **L'ambiance entre monsieur X et les ouvriers se dégrade** : « *J'étais une balance, un escroc* ».

Les vols continuent. En février 2010, un intérimaire prend dans le stock des aliments pour chevaux, alors qu'aucun bon de commande n'est prévu. Monsieur X lui demande de justifier ce chargement. L'ouvrier déclare que c'est G, mécanicien (trente-cinq ans d'ancienneté) qui a demandé cette marchandise pour aller livrer un client. Monsieur X est surpris : depuis quand un mécanicien livre un client sans bon de commande ? Où est la marchandise ? Dans la voiture de G, répond l'intérimaire. Monsieur X informe la direction des deux cents kilos manquants. Le responsable de fabrication attend le mécanicien devant sa voiture. À l'arrivée de celui-ci, la situation s'envenime. La BAC intervient : fouille de la voiture, garde à vue, perquisition du domicile du mécanicien. Plus d'une tonne d'aliments est retrouvée chez lui. Des saisies vont suivre. Monsieur X est accusé par l'ensemble des ouvriers d'avoir « balancé » G à la direction.

Dès le lendemain, **l'atmosphère devient extrêmement délétère pour monsieur X** : insultes sur son téléphone et sur celui de sa femme, menaces de mort et sa moto et son casier sont vandalisés.

Dès le 8 mars 2010, monsieur X, sur les conseils du directeur d'établissement, **se met en arrêt-maladie. Il tombe en dépression.** Il se fait suivre par un psychiatre et prend des antidépresseurs. Suite à cette dénonciation, monsieur X se rend plusieurs fois à la DRH du siège social à Rodez. Se sentant accusé à tort et exclu, monsieur X révèle les pratiques frauduleuses et autres « magouilles ». Le DRH conseille à monsieur X de prolonger son congé-maladie. Son congé devait finir le 6 juin. L'ambiance est très mauvaise à l'usine : lorsqu'il appelle, on le fait patienter durant une demi-heure, le directeur est injoignable, ses courriers n'arrivent pas, ce qui place monsieur X en grande difficulté pour percevoir ses indemnités-maladie… Il doit vendre sa moto et casser son assurance-vie pour payer les traites de sa maison.

Le DRH lui demande oralement de patienter, de laisser l'affaire se tasser. Il est même envisagé par la DRH que monsieur X obtienne le poste d'agent de maîtrise au sein de son établissement. Cette promotion éloignerait physiquement monsieur X des ouvriers.

Tout le temps de l'arrêt-maladie, monsieur X n'a jamais envisagé de quitter l'entreprise, ni n'a même jamais senti qu'il pouvait être mis à la porte : le DRH lui confirmant régulièrement qu'il préparait son retour dans son établissement « *en toute tranquillité* ».

La reprise du travail est finalement reportée au 20 septembre 2010. **Le 15 septembre**, monsieur X reçoit un courrier de la DRH lui informant d'« une dispense d'activité » jusqu'à nouvel ordre.

Le 29 septembre, au siège social de Rodez, monsieur X est reçu par le directeur et le DRH (qu'il n'avait jamais vus avant le début de cette histoire). Il ne sait pas pour quelles raisons. Le DRH lui annonce avoir « trouvé une solution » et, de but en blanc, lui propose une rupture conventionnelle. Monsieur X n'en avait jamais entendu parler. L'explication du DRH : un accord entre les deux parties. Monsieur X n'est en rien informé des délais, de l'homologation, du fait d'être assisté…

Le formulaire Cerfa lui est aussitôt présenté déjà rempli par le DRH. Monsieur X n'a qu'à signer. Il demande à réfléchir. Le DRH lui propose d'aller fumer une cigarette ! Il sort sur le parking fumer avec le directeur et le voit gêné, mal à l'aise. Monsieur X sent qu'il est en train de se faire avoir.

Toute la soirée (de 19 h 00 à minuit), les discussions ont lieu entre les trois hommes. L'ambiance est pesante. Le licenciement est également envisagé. Pour quel motif ? Monsieur X refuse explicitement la faute grave. Le DRH fait pression, si monsieur X souhaite aller aux prud'hommes, l'entreprise fera durer et a d'excellents avocats : « *on te fera bouffer la baraque* » (monsieur X a un crédit de huit cents par mois pour payer sa maison). L'alternative pour monsieur X est simple : c'est soit la RC, soit le licenciement avec rien.

Mais, monsieur X refuse le montant minimal de l'indemnité proposé, soit trois mille deux cents euros. Il raie le formulaire Cerfa de bas en haut. Il demande le double pour ses années d'expérience et les renseignements fournis et également des formations (des certificats d'aptitude à la conduite d'engins) pour après la rupture. Le DRH refuse la formation demandée, trop chère (deux mille cinq cents euros). Monsieur X en propose d'autres à mille cinq cents euros.

Tard dans la soirée, Monsieur X, se sentant acculé, appelle sa voisine qui connaît un des grands patrons à la direction départementale. Il fait jouer les relations pour éviter la catastrophe. Un des patrons contactés demande de stopper les pourparlers et promet à monsieur X que ses conditions seront acceptées.

Monsieur X rentre chez lui écœuré : « *on m'aurait dit : 'tu as un cancer', je l'aurais mieux pris* ». Il appelle le délégué CE pour avoir des conseils. Ce dernier lui dit : « *on m'a donné ordre de ne pas t'aider !* ». Il se sent menacé.

Le 4 octobre, nouvel entretien de vingt minutes. Monsieur X est convoqué par téléphone. Depuis le 29, aucun contact. Les deux parties signent la RC remplie par le DRH.

Monsieur X ne sait pas ce que son poste est devenu. Il pense qu'il est encore vacant.

Monsieur X s'est inscrit à Pole emploi et dans une agence d'intérim. Les difficultés financières se font sentir à cause des jours de **carence du chômage** (huit cents quarante euros par mois). Il jongle avec les découverts et emprunte de l'argent à ses beaux-parents.

Il affirme n'avoir rien gagné à « *être démissionné* ». « *Je me suis pris une RC dans la gueule, c'est allé très vite* », « *C'est une escroquerie* », « *j'ai été honnête et j'ai été licencié* ». Pour Monsieur X, durant la procédure de RC, le salarié doit être assisté par quelqu'un d'extérieur à l'entreprise, de neutre. Aujourd'hui, il ne la signerait pas. Il demanderait une mutation (il cite tous les établissements). Il aurait fait autrement. Pour monsieur X, il a été jeté en pâture aux ouvriers et a été licencié. Lorsqu'on lui pose la question, il répond qu'il a été licencié, il ne dit jamais qu'il a fait une RC : « *pour moi, c'est la honte la rupture (...) j'ai été licencié comme un voleur* ». Son honnêteté envers la direction la conduit à perdre son travail. Il a le sentiment de s'être fait « *mangé* » par un grand groupe. Il s'est senti très seul face à la direction : « *je me suis senti obligé de signer* ».

***

Entretien n° 84

Homme, 51 ans, salarié protégé, première RC refusée, salaire : quatrième quintile, vingt-deux ans d'ancienneté, indemnité supérieure à l'indemnité légale

Monsieur X travaille dans une entreprise de ciments. En 2010, l'entreprise connaît une **baisse d'activité** due à la crise dans le bâtiment notamment. L'établissement modifie son organisation : les salariés faisaient les 7 x 8, ils vont passer au 4 x 8. Il y avait donc neuf personnes de trop. La direction en a reconverties pour licencier le moins possible de personnel. Les CDD n'ont pas été reconduits. Mais ceci intervient après la signature de la RC par monsieur X. Cela a cependant évité le licenciement du salarié qui le remplacera.

Monsieur X est entré le 15 mars 1988. Il y est resté vingt-trois ans. Il a un magasinier sous ses ordres. Il avait été embauché sur ce poste d'agent de maîtrise qui, au départ, ne concernait que la gestion du magasin. Son poste a ensuite évolué vers la méthode. Il s'agit d'un poste à responsabilités. Monsieur X fait également beaucoup de déplacements.

Monsieur X est délégué syndical.

Les personnes ayant travaillé dans le milieu de l'amiante passe un scanner à l'âge de 50 ans. On détecte à ce moment-là des **plaques pleurales** à monsieur X. Sa maladie est incertaine quant à son évolution mais rien ne l'oblige à arrêter de travailler. Il voit la médecine du travail, prend contact avec la caisse régionale d'assurance-maladie pour savoir combien il percevrait par mois pour une allocation de cessation d'activité à cause de l'amiante (70 % du brut sur le salaire mensuel).

Monsieur X réfléchit (sa maison est remboursée, son fils est autonome, monsieur X vit seul avec sa femme) et décide d'arrêter de travailler. Cette nouvelle est difficile à vivre psychologiquement et monsieur X préfère arrêter, même s'il sait qu'il pourrait la prendre à 57 ans (un an de remise pour trois ans d'ancienneté de travail en contact avec l'amiante, donc trois ans pour monsieur X de 1988 à 1997). Il prévient sa direction de son désir de partir au mois de mai 2010. Quinze jours après il signe la première RC (non homologuée), soit le 19 mai.

La première chose que monsieur X dit à sa direction, c'est qu'il est intéressé par le fait de partir de l'entreprise. Il dit à son chef : « *j'aimerais partir dans de bonnes conditions* ». La DRH l'aiguille vers la RC et lui explique la procédure. Monsieur X sait que d'autres avant lui sont partis pour les mêmes raisons dans les mêmes conditions. **Il pense que l'entreprise lui a accordé sa RC pour éviter qu'il porte plainte à cause de ses ennuis de santé** : « *ça ne fait pas de remous ; pour le patron, c'est pas mal* ». Il précise d'ailleurs qu'il est parti en bons termes mais qu'il pense de toute façon porter plainte si sa santé se dégrade. Il adhère à une association des victimes de l'amiante. Dans ce cadre, il a des conseils juridiques et des informations sur l'indemnisation des maladies dues à l'inhalation de l'amiante. Il connaît beaucoup d'autres malades qui sont partis avec une RC et est au courant du montant de leurs indemnités.

Il apparaît rapidement que monsieur X ne peut pas arrêter de travailler du jour au lendemain. Il a une mission en cours que sa direction souhaite qu'il continue jusqu'à la fin de l'année. Lui et sa direction se mettent d'accord pour cesser son activité en fin décembre 2010. L'établissement aurait préféré garder monsieur X jusqu'à sa retraite : il a beaucoup d'expérience, de contacts, il a été formé à de nouvelles procédures, à de nouveaux logiciels… Mais monsieur X laisse bien paraître que, s'il ne part pas dans de bonnes conditions, il verra son départ autrement et qu'il portera l'affaire devant le tribunal.

Les discussions vont porter sur le montant de l'indemnité. Monsieur X fait une première proposition financière autour de quatre-vingts mille euros (pour cette somme, monsieur X est parti du minimum légal et motive la hausse en déclarant perdre les primes d'intéressement, de participation, les gratifications, l'augmentation de 2 % par an. Tout cela sur dix ans, puisque monsieur X part à 51 ans). Elle est refusée par la direction qui fait une contreproposition trop basse, trop proche de l'indemnité légale. L'accord se fera à trente-deux mille cent cinquante euros. Monsieur X pense qu'il aurait pu obtenir plus, mais au moment de la négociation, il ne savait pas que l'usine allait passer en 4 x 8, et donc perdre neuf emplois.

Trente-deux mille cent cinquante euros est la somme indiquée sur le formulaire. Mais monsieur X a réellement perçu trente-six mille euros. Les quatre mille euros de différence, monsieur X les a touchés sur les six mois de la fin de son contrat en majoration sur salaire. Il a proposé à son chef que la prime qu'il touchait pour sa mission soit augmentée en conséquence.

Monsieur X dit avoir fait deux ou trois entretiens pour la RC (un avec la DRH, un autre avec son chef, le directeur et la DRH). Le formulaire n'en spécifie qu'un à la date du 19 mai. Le même jour, il est signé en présence de monsieur. X, du directeur et de la DRH. Pour cet entretien, monsieur X a reçu un courrier daté du 11 mai : « convocation pour définir des modalités de la RC ». Dans les faits, tout a été négocié avant cet entretien formel. De la DRH, monsieur X dit que « *c'est une copine* », il déjeune ensemble tous les midis sur le lieu de travail. Ils en ont discuté souvent. Le formulaire de la RC a été rédigé conjointement par monsieur X et la DRH le jour de la signature.

Le formulaire Cerfa est signé le 19 mai. Le dossier ne sera déposé que des mois plus tard, puisque le refus d'homologation date du mois de novembre 2010. Monsieur X ne donne aucune explication sur ce point. Entre temps, il continue de travailler et forme, pendant trois mois, celui qui prendra sa place après son départ.

Monsieur X et son chef se rendent ensemble à la direction du Travail pour déposer le dossier de RC (date non connue). Ils sont convoqués le même jour pour des entretiens par l'inspecteur du travail. Au total, trois entretiens avec l'inspecteur : monsieur X seul, son chef seul et les deux hommes ensembles. L'inspecteur demande à monsieur X si les indemnités lui conviennent.

C'est au cours de cet entretien que l'inspecteur s'aperçoit qu'il manque l'accord signé du CE comme pièce au dossier. Il dit à monsieur X que l'homologation sera de fait rejetée. Tous les salariés élus savaient que monsieur X allait partir à sa demande mais rien n'avait été voté officiellement. Il s'agit d'un oubli. L'inspecteur le rassure en lui disant que cela ne changera rien à son départ en décembre.

Par la suite, le CE donne son accord sans aucune difficulté. Le formulaire est rempli de nouveau à l'identique du premier (même date). Pour cette deuxième tentative, c'est l'inspecteur qui s'est déplacé jusqu'à l'usine. Il a vérifié le dossier et s'est entretenu avec les délégués du CE.

C'est la DRH qui lui a annoncé l'homologation avant de recevoir lui-même un courrier (date non connue). La date de cessation d'activité prévue est le 31 décembre 2010. Monsieur X quitte effectivement son travail le 25 décembre. Il est considéré en vacances jusqu'au 31. L'indemnité est perçue plus tard, fin janvier ou début février 2011.

Le remplaçant de monsieur X faisait partie des effectifs de l'entreprise. Il a été formé par monsieur X lui-même avant d'occuper son poste.

Depuis le 25 décembre, monsieur X touche une pour une allocation de cessation d'activité à cause de l'amiante jusqu'à ce qu'il prenne officiellement sa retraite. Il se considère en pré-retraite. Il gagne autant qu'avant sa RC. Son niveau de vie n'a pas changé. Il n'est pas autorisé à retravailler dans le cadre de son arrêt suite aux maladies de l'amiante. Mais de toute façon, il ne le souhaite pas.

L'opinion de monsieur X est X sur le dispositif est positive. Il est cependant conscient que de préparer son départ pendant une période de six mois l'a aidé à arrêter ce travail qui lui procurait beaucoup de satisfactions. Pour une réorientation professionnelle, cela lui semble un bon choix.

***

Entretien n° 85

Femme, RC homologuée, salaire : premier quintile, huit ans d'ancienneté, indemnité légale

Madame X travaille pour une société française sous-traitante d'un opérateur mobile en ce qui concerne la partie téléphonie mobile. L'usine a été ouverte en 2002 grâce aux aides fiscales proposées aux entreprises s'installant dans ce pays minier en déclin. Le bâtiment est construit. Le recrutement sur le site est important : trois cents personnes à l'ouverture du site. Madame X pense qu'actuellement, suite à l'ouverture d'une deuxième base, l'entreprise compte entre trois cent cinquante et quatre cents salariés.

Mada X travaille dans cette entreprise depuis le 6 mai 2002, date de son ouverture, soit huit ans d'ancienneté à la date de la RC. Elle débute sa carrière en tant que chargée de clientèle (réception des appels des clients mobile pour des modifications d'offre, problèmes techniques, résiliation d'abonnement…) puis évolue en superviseur. Madame X a reçu au préalable une formation aux produits et à l'informatique. Les plannings sont tournants (jusqu'à 21 h 00) pour trente-neuf heures par semaine. Malgré le stress de ce travail (les objectifs commerciaux, les délais d'appels…) et les horaires, Madame X était très satisfaite de son travail de superviseur et y serait restée si les circonstances avaient été tout autres.

Son salaire était de mille cinq cents euros. Son salaire a augmenté mais elle ne se rappelle pas des montants.

Du 6 mai au 30 septembre 2002 : chargée de clientèle.

Le 1er octobre 2002, elle devient superviseur au SAV. Elle gère les autres chargés de clientèle dans le service (dans l'ordre croissant des responsabilités : chargé de clientèle, superviseur, team leader, responsable programme, manager).

Le 1er octobre 2003, elle passe superviseur confirmée.

Le 1er octobre 2010, elle obtient le statut de superviseur 2, soit le dernier mois de son contrat.

En 2004, madame X enchaîne un premier congé-maternité, retour à l'emploi, deuxième grossesse très rapidement après en 2005. S'ensuit des longs séjours à l'hôpital pour l'enfant malade : un congé-maternité, des absences journalières de présence parentale, un congé parental (2006-2009), un congé sabbatique d'un an (2009-2010), congé sans solde le dernier mois de son contrat. Pendant toute cette période de non travail (2005-2010), la société trouve des solutions pour permettre à madame X de rester auprès de son fils, tout en gardant la possibilité pour elle de revenir au cas où.

Madame X souhaite son départ de l'entreprise pour des raisons familiales. Elle le déclarera lors de l'entretien avec la DRH à la fin de son congé sabbatique au mois de septembre 2010. Elle souhaite s'occuper de son fils polyhandicapé, aucune structure ne pouvant l'accueillir. Le pronostic vital était jusque-là incertain et madame X souhaitait garder sa place en disponibilité.

Madame X avait appelé, avant de se rendre au RV avec la DRH, l'inspection du travail pour savoir ce qui s'offrait à elle et prendre des informations sur sa situation. C'est la direction départementale du travail qui lui conseille ce dispositif qu'elle ne connaît pas. L'essentiel lui est présenté.

De plus, madame X appelle un avocat de sa connaissance qui lui confirme que, dans sa situation délicate, c'est la meilleure solution.

La DRH est tout de suite d'accord sur le principe de la RC. Tout lui est clairement expliqué. La DRH est au courant, de longue date, des difficultés personnelles de son employée et tout est mis en place pour que son départ se passe le mieux possible. Tout se passe rapidement puisque la décision est déjà mûrement réfléchie par madame X, qui, de fait, ne travaillait plus dans l'entreprise depuis la naissance de son fils en 2005. Madame X et la DRH lisent ensemble toute la documentation envoyée par la direction départementale sur la RC.

Premier entretien, le 7 octobre 2010 ; le deuxième, le 13 octobre, date de la signature en présence de deux RH. Tout est fait selon les règles. Les délais sont respectés. Date de fin du contrat : le 24 novembre est fixé par rapport à la fin des délais. Le document est pré rempli par la DRH. Madame X est restée officiellement huit ans dans l'entreprise, mais la RC stipule six ans (congé sabbatique déduit ?).

Une attestation complémentaire de demande d'homologation de RC est également signée. Elle reprend le montant de l'indemnité et la date de départ.

Madame X demande, sur les conseils de l'avocat, une lettre de recommandation et les fiches de postes des emplois successivement occupés. Cela lui sera fait sans problème. La DRH demande cependant à madame X de ne pas ébruiter l'accord de la RC, pour éviter une prolifération des demandes. Madame X sait qu'il y a eu d'autres RC avant elle sans plus de détails.

Madame X n'a pas du tout négocié le montant de l'indemnité puisqu'elle était à l'initiative de la procédure. Reçu le 30 novembre 2010 pour solde de tout compte : indemnités congés payés : 1 280,80 euros ; indemnités de licenciement : 2 017,78 euros. La somme totale est de 3 016, 03 euros. Virement du 2 décembre 2010.

La DRH a envoyé le formulaire. Madame X reçoit par courrier la décision d'homologation en date du 17 novembre. En attendant cette décision, madame X est en congé sans solde.

Madame X ne s'est pas inscrite à Pôle emploi. Depuis novembre son statut : aidant familial (ayant renoncé à une activité professionnelle) à temps plein pour un enfant handicapé à + de 80 %. Son fils perçoit une prestation de compensation de handicap qui est attribuée par la MDPH payée par le conseil général.

Madame X était déjà remplacée durant ces différents congés. Elle n'en sait pas plus.

Elle pense qu'elle a fini son contrat dans son entreprise « *au mieux* », en lui laissant la possibilité d'y revenir un jour. L'atmosphère était très bonne et franche. La meilleure solution a été trouvée selon madame X. Si son employeur ne lui avait pas accordé la RC, elle ne se serait pas présentée à la date de fin de congé et aurait été licenciée pour absences injustifiées.

***

Entretien n° 86

Homme, RC refusée, salaire : deuxième quintile, ancienneté : trois ans, indemnité légale

[En cours d'entretien, l'enquêteur s'aperçoit que, contrairement à ce qui avait été dit au téléphone, après le premier refus d'homologation, monsieur X n'a pas renouvelé la procédure de RC et s'est fait licencier. Il confond fréquemment dans ses propos RC et convention de reclassement.]

L'entreprise, dans laquelle travaillait monsieur. X au moment de sa RC, commercialise et installe des piscines. Au moment de la crise, le patron commence par **revendre un établissement** : le commercial démissionne avant la fermeture et la caissière, avant de se faire licencier en même temps que monsieur X, est mutée dans un autre établissement de Labruguière. Deux autres magasins sont vendus. Une des vendeuses avertit monsieur X : « *Attention, ils parlent de licenciements* ». Monsieur X est conscient des difficultés économiques de son patron.

Monsieur X travaille dans cette entreprise depuis septembre 2007 (avant en juillet-août, il faisait de l'intérim dans cette même entreprise). Ils sont trois à s'occuper des piscines. Sept salariés au total. Il effectue les travaux divers de maçonnerie pour installer les piscines chez les particuliers (préparation de l'implantation, livraison de la piscine, construction du local technique, finitions). Quand il pleut ou lorsqu'il n'y a pas de commandes, monsieur X va travailler dans l'autre usine attenante que possède son patron. Monsieur X est très satisfait de sa place.

Parallèlement aux problèmes financiers, environ quatre mois avant le licenciement de monsieur X, un nouveau supérieur monsieur Z arrive pour tenter de redresser l'établissement. Les relations sont extrêmement conflictuelles avec monsieur X depuis septembre 2010 (insultes, menaces de licenciement). (Les deux hommes se connaissent depuis 2007 : monsieur X avait témoigné contre lui aux prud'hommes quelques années auparavant, pour défendre une collègue ayant démissionné pour harcèlement de l'usine d'automatisme où travaillait alors monsieur Z.). Monsieur Z a une mauvaise réputation qui le précède. Il réorganise tout le fonctionnement sans consulter les ouvriers.

Un lundi matin en septembre, monsieur Z convoque monsieur X dans son bureau et lui annonce que son contrat va s'arrêter là, que l'entreprise doit se séparer de lui suite à la crise. Il lui propose un licenciement économique avec CRP (convention de reclassement personnalisée). La caissière et monsieur X seront licenciés au plus vite. « *La crise a bon dos !* ».

Monsieur X avait des doutes sur son poste. Mais il le prend très mal. Il finit par accepter par dégoût. Il comprend seulement qu'il aura droit à des formations et, si l'activité reprend, il pourrait être réintégré.

Une semaine plus tard, le 11 octobre, la patronne lui parle de la RC. Elle laisse monsieur X lire la documentation pendant une heure. Monsieur X ne connaît pas du tout ce dispositif. La patronne ne semble pas maitriser la procédure non plus. C'est le comptable qui lui en aurait parlé. Monsieur X parle sans distinction de la RC ou de la CRP. C'est très flou. Dans son esprit, les deux éléments sont liés.

La RC pré-remplie est signée le 11 octobre 2010 par monsieur X à la suite de la réunion avec la patronne, soit au deuxième entretien. La photocopie du formulaire Cerfa que j'ai sous les yeux ne mentionne aucun entretien. La signature stipule deux dates : le 11 octobre et le 28 octobre. Pourquoi ? Monsieur X ne peut l'expliquer. Le 28 octobre serait la date de la signature de l'employeur.

La patronne informe monsieur X qu'il a quinze jours pour se rétracter.

Le salarié a été reçu deux fois : à l'annonce de licenciement économique, puis au deuxième entretien, on présente à monsieur X un formulaire de RC. Date envisagée de la rupture du contrat de travail : le 20 novembre. Fin du délai de rétractation : le 28 octobre. Le montant est découvert le 11 octobre, le jour de la signature de la RC refusée.

Coup de téléphone de la direction du travail et courrier du refus d'homologation : les délais ne sont pas respectés. La date de signature et celle de fin de délais de rétractation sont les mêmes : le 28 octobre. Entre temps, monsieur X avait trouvé un emploi de réceptionniste en Suisse, qu'il ne pourra pas honorer pour cause de refus.

Suite au refus, le 15 novembre 2010, monsieur X reçoit en main propre un courrier l'informant d'une mesure de licenciement économique. Entretien préalable : 22 novembre, discussion de la CRP. Départ de l'entreprise : le 13 décembre 2010 (vingt et un jours de délais de rétractation).

Il bénéficie d'un an de CRP de mars 2011 à février 2012. À ce jour, il lui manque encore des documents de son ancienne entreprise pour valider complètement sa CRP auprès du prestataire de Pôle emploi.

Son poste a été supprimé. Il sait qu'il n'y a plus qu'un seul ouvrier qui place les piscines. Le commercial répartit son temps : le matin, il démarche ; l'après-midi, il aide à l'implantation des piscines.

***

Entretien n° 87

Femme, RC homologuée, salaire : troisième quintile, quatre ans d'ancienneté, indemnité légale

Madame X travaillait dans un supermarché depuis son ouverture, en avril 2006. Durant les quatre ans où elle a travaillé là-bas, l'établissement a été vendu et acheté trois fois. Le projet d'ouverture du magasin a connu un retard important. Les premiers patrons s'étaient lancés, entre temps, sur l'achat d'un autre supermarché beaucoup plus grand et n'ont pas pu conserver les deux affaires. Ils vendent. Le nouveau couple, après des difficultés avec le groupe, se sépare du magasin au bout d'un an. L'établissement est en portage par le groupe quelques mois, puis est racheté par un nouveau couple en novembre 2009. À ce moment-là, madame X est enceinte. Elle est en arrêt maladie le 1er janvier 2010.

L'établissement connaît quelques difficultés financières, les résultats sont justes. La patronne selon madame X ne connaît rien à la grande distribution, ni au groupe. Des incompréhensions naissent entre elle et les salariés. **L'ambiance générale se dégrade.** Les relations ne sont pas évidentes avec la direction. Un manager démissionne et va travailler pour la concurrence.

Madame X est employée commerciale (personne qui remplit un rayon). Au départ, elle travaille au rayon bazar avec un collègue et un manager. Physiquement, c'est un rayon difficile. En juillet 2006, elle prend en charge le rayon textile. Elle gère les commandes, remplit le rayon, reçoit les fournisseurs…

Au mois de janvier, il y a des grosses commandes à passer pour la rentrée de septembre. Pendant son congé-maladie, madame X propose à sa patronne de revenir plusieurs fois au magasin pour gérer ces commandes. Ces retours au travail se feront régulièrement (plus des coups de téléphone) durant les huit mois du congé-maladie, congé-maternité et congé parental (deux mois) de madame X. Elle estime cela normal de continuer à aider à la gestion du rayon et préparer son retour à son poste. Sa patronne lui dit qu'elle est indispensable, qu'elle doit revenir au plus vite, qu'elle est « fantastique »… Dès le mois de janvier, madame X et sa patronne commencent à discuter des conditions de la reprise du travail, notamment des horaires qui permettent une vie de famille à madame X.

Fin juillet, madame X a RV avec sa patronne pour discuter de sa reprise de travail le 13 septembre 2010, notamment des horaires. Madame X est avertie par les autres salariés des **changements d'organisation** prévus. En effet, **la nouvelle direction fait travailler les employés six jours sur sept et non plus cinq.** La patronne annonce à madame X les nouveaux horaires effectifs début août : tous les jours à 6 h 00 (auparavant madame X commençait plutôt vers 8 h 00). Madame X répond qu'elle va avoir des difficultés de garde pour son enfant, que les choses ne sont pas évidentes. La patronne ne veut rien entendre : « *vous avez encore un mois et demi pour vous débrouiller !* ». Madame X s'organise, trouve une nounou qui accepte de garder l'enfant très tôt le matin : cela va coûter deux cents euros par mois, en plus de la crèche.

Avant même de reprendre son poste, madame X sent un changement au niveau relationnel avec sa patronne. Elle sent que cela va être difficile. D'autant plus que madame sait que des départs de salariés anciens avec des contrats de 36,75 heures sont en cours (le premier, quinze jours après sa reprise ; l'autre, mi-octobre) avec des RC. Le 13 septembre, il était convenu que la personne qui remplaçait madame X soit quelques jours avec elle, pour faire la transition. Il n'en sera rien. **Madame X doit se débrouiller seule en essayant de trouver ses marques. Le jeudi 16 septembre, la patronne s'en prend violemment à madame X en lui disant que «** ***c'est une catastrophe !*** **». Quelques jours plus tard, elle la traite d'«** ***incompétente*** **». Madame X est en larmes. Elle ne comprend pas ce changement de ton.**

Un jour**,** début octobre, la patronne demande à son employée de venir dans son bureau. Elle lui déclare que **cela ne peut pas durer et que le mieux serait de faire une rupture conventionnelle, parce que sinon cela allait très mal se finir.** La patronne explique aussi qu'en cas de refus, madame X serait convoquée tous les jours dans son bureau pour être réprimander.

La patronne propose deux jours plus tard une RC à une collègue. Elle antidate les entretiens. La collègue partira quinze jours avant madame X.

Madame X estime que, durant la même période, ils sont cinq salariés à avoir signé des RC à l'initiative de la direction. Elle sait qu'aujourd'hui encore, la patronne en propose. En six mois, madame X pense qu'une quinzaine de personnes est ainsi concernée par les RC.

Madame X se sent menacée. Elle comprend qu'elle court le risque d'un licenciement pour faute grave. Elle répond à sa patronne qu'elle va réfléchir. Elle n'avait pas envie de partir (après seulement quinze jours de reprise) et pensait que cela allait être dur mais passager. Elle est effondrée.

Suite à ce premier échange durant lequel sa patronne lui propose la RC, madame X en parle à son conjoint. Ils se résignent. Deux jours plus tard, dans le couloir, elle donne son accord et demande que cela se fasse rapidement. La patronne refuse d'antidater les documents (contrairement à la RC du manager et de sa collègue). **Elle demande à madame X de rédiger une lettre disant qu'elle veut faire une RC.** Madame X écrit : « *Suite à notre entretien, j'accepte votre demande de RC* ».

Une lettre remise en main propre pour la convoquer à un entretien le 8 octobre : « *lors de votre entretien récent avec madame… présidente de X Lavaur, il a été soulevé l'ouverture de pourparlers en vue de la RC de votre contrat de travail* ». Cette lettre précise à madame X qu'elle peut être assistée.

Dans le formulaire Cerfa : un seul entretien et la signature, à la même date, le 11 octobre 2010. Formulaire pré rempli par la comptable. Madame X signe en présence uniquement de sa patronne. Le montant de l'indemnité était faux, un coup de blanc est passé sur le montant qui sera réinscrit.

L'ambiance au travail est très tendue. Madame X ne s'occupe plus des commandes. La patronne recherche une « professionnelle du textile ». La dernière semaine, madame X, sur ordre du patron, est affectée à d'autres taches que le rayon textile. Sa remplaçante est déjà présente dans le magasin. Les nouveaux salariés ont tous des contrats de tente heures/semaine.

D'autres salariés se sentent menacés par la RC.

Madame X s'est inscrite à Pole emploi. La personne qui la reçoit lui dit qu'elle a très bien fait. Madame X a depuis plusieurs années le projet d'être assistante maternelle. Ce projet s'est accéléré. Elle se lance dans l'agrément. Elle n'a pas retravaillé suite à ce coup dur. C'est difficile et douloureux.

Madame X a signé parce qu'elle n'avait absolument pas le choix. Elle aurait même accepté un contrat de trente heures. Elle a été contrainte à signer sous la pression. Cela s'est très mal déroulé pour elle. Madame X n'accepte toujours pas cette RC. Elle trouve ce dispositif très, voire trop, facile pour un patron qui veut se débarrasser de son personnel. Une salariée déléguée du personnel a également signé une RC, lors de l'entretien à l'unité territoriale, on lui apprend qu'il y aurait des quotas concernant le nombre de RC au sein d'une même entreprise. **Madame X est étonnée par le nombre de RC que la patronne propose et qui sont toutes homologuées.** L'avantage que voit madame X est simple : avec une RC, l'employeur, avant même votre départ, peut trouver quelqu'un pour vous remplacer. Madame X regrette le manque de vérification de l'inspection du travail, notamment dans le cadre de nombreuses RC signées dans le même établissement.

***

Entretien n° 88

Homme, rupture homologuée, salaire du quatrième quintile, ancienneté de cinq ans, indemnité proposée de 2 129 euros, minimum légal

Monsieur X travaille depuis une dizaine d'années chez un poissonnier, traiteur, écailler. Le propriétaire ne possède que cet établissement. Il a commencé comme poissonnier puis le service traiteur a démarré et explosé. Le magasin envoie ses préparations dans toute la France. Cette entreprise est familiale avec une vingtaine de salariés. Actuellement, le magasin est en pleine rénovation et agrandissement. L'entreprise se porte très bien économiquement. Des entretiens individuels avec les salariés sont mis en place tous les ans.

Monsieur X est embauché le 5 septembre 2006 en CDI comme vendeur boutique. Auparavant, il avait été embauché en extra pour les fêtes de fin d'année 2009, puis à Pâques. Les patrons lui proposent le CDI avant l'été. Monsieur X est cuisinier de formation. Il apprend le métier de poissonnier sur le tas. À la demande de ses patrons, son poste va évoluer : il s'occupe des commandes des restaurateurs et s'occupe des cuissons des crustacés. **Monsieur X est très satisfait de son emploi : « *je me suis éclaté* ».**

Auparavant, monsieur X a travaillé à son compte pendant quatorze ans (propriétaire d'un bar). Il a envie d'autonomie et a très vite compris que le créneau était très intéressant. Il pense donc **monter sa propre entreprise**. Ce projet a mûri pendant deux ans avant la rupture. Il visite des locaux sur R., fait une étude de marché. L'intérêt se fait croissant. Des événements familiaux font que monsieur X touche un héritage. Monsieur X parle de son projet à ses patrons avant l'été 2010.

Ses patrons comprennent bien l'envie de monsieur X de s'installer à son compte et perçoivent sa motivation. Il n'y avait pas urgence dans les délais de départ, monsieur X n'ayant pas trouvé de local. Il est même prévu qu'il traite avec ses anciens patrons au niveau de la restauration-traiteur, pour distribuer la marchandise dans un autre département. **Les patrons soutiennent monsieur X dans son projet** et en discutent souvent. L'intérêt est réciproque : pour les patrons, avoir un client qui distribue leurs produits et pour monsieur X, avoir des bons produits à des tarifs attractifs.

Tous les deux, monsieur X et son patron connaissaient déjà la RC. Monsieur X pense qu'il y avait déjà eu une RC dans l'entreprise. La date de début novembre est convenue en commun : avant les fêtes, période de grosses activités. Fin du contrat envisagée : le 30 octobre ; elle sera repoussée au 4 novembre. Cheminement « très facile ». Très bons échanges (« francs et directs ») selon monsieur X. Les patrons lui donnent « des tuyaux » sur les transporteurs notamment.

U, seul entretien : le 6 septembre 2010. Signature : le 27 septembre. L'employeur avait rempli le formulaire Cerfa. Le montant avait été déjà évoqué avant l'entretien de façon informelle.

Indemnité minimale légale : 2 129 euros, reçus le 4 novembre, jour du départ, avec le solde de tout compte (salaire de novembre, prime d'ancienneté, congés payés). Non discutée. Le formulaire est expédié par l'employeur.

Après la signature, le travail se passe très bien jusqu'à la fin. Départ : le 4 novembre 2010. Le reste du personnel est tenu au courant, tous sachant que monsieur X part pour s'installer à son compte. Monsieur X revient voir régulièrement ses anciens patrons. Il s'informe de l'avancée des travaux.

L'homologation est apprise par courrier.

Au poste de monsieur X, deux salariés ont été embauchés. Le premier est entré en soutien pour l'été et suite à la signature de la RC, ce salarié a été embauché en CDI. Le deuxième salarié est arrivé une quinzaine de jours avant le départ de monsieur X en CDI.

Inscription à Pôle emploi rapidement. La conseillère était une cliente ! Il est inscrit au BGE (organisme qui aide les futurs entrepreneurs dans les démarches pendant quatre mois). Prospection avant Noël pour trouver un local et réaliser des devis avec des aléas. Monsieur X n'a pas retravaillé depuis le 4 novembre. Il effectue toutes les démarches et pense prochainement se remettre à niveau en comptabilité (formation Pôle emploi). Statut : chercheur d'emploi.

Expérience très « *simple et saine* » de la RC. Tout a été fait dans les règles. Opinion très favorable de la RC. Monsieur X n'aurait pas pu démissionner sans avoir au préalable trouvé un local. **« *Idéal pour moi* »,** « *nickel jusqu'au bout* ».

***

Entretien n° 89

Homme, RC homologuée, salaire : quatrième quintile, deux ans et six mois d'ancienneté, plus que l'indemnité légale

Société chinoise qui fabrique, au départ, des gants de sécurité et qui s'est diversifiée depuis 2008. Siège en Chine.

Monsieur X travaillait depuis 1er juin 2008 (d'abord en CDD, puis en mai 2009 avenant en CDI), et ceci, depuis son domicile grâce à internet. Amplitude horaire journalier estimée à douze heures. Monsieur X était responsable commercial, il avait en charge le marché de l'Europe du Sud. Il trouve des clients, se déplace pour les rencontrer (Italie, Grèce…) et se rend dans les salons partout en Europe. Il devait fournir un rapport hebdomadaire de ses activités. Monsieur X n'a reçu aucune formation, sauf deux voyages en Chine pour visiter l'usine.

Quand monsieur X est embauché, l'entreprise ne possède pas encore toutes les certifications permettant la vente en Europe. Pendant un an, monsieur X fait essentiellement du démarchage auprès de possibles clients. Son supérieur, le directeur export, est un Français installé en Chine et gendre du patron. La communication est difficile avec lui (peu de réponses aux questions techniques par exemple, monsieur X n'a a jamais pu obtenir les documents en langue française). Cependant, ce travail plaît à monsieur X.

« *Ils ont décidé de se séparer de moi, parce que je ne générais pas assez de ventes* ». Le 4 octobre 2010, monsieur X l'apprend *via Skype*. Le supérieur propose comme alternative une RC, soit un licenciement pour non résultat.

« *Moi, je n'étais pas d'accord* », « *J'étais tellement en colère* » : toutes les épreuves des autorisations de mises sur le marché étaient passées, monsieur X pouvait enfin vendre. Il vient de générer une vente de plus d'un million d'euros. Monsieur X n'accepte absolument pas la mise en doute de ses résultats. Il est dans le commerce depuis trente ans, sans échec professionnel. Le motif du licenciement n'est absolument pas justifié selon lui. Son supérieur : « *tu peux nous mettre aux prud'hommes, on s'en fout : on est en Chine ! Tu n'auras rien.* » En *off*, monsieur X me dira avoir alors demandé un licenciement économique qui lui a été refusé.

Le supérieur français de monsieur X le lui propose. Monsieur X ne connaît pas du tout le dispositif. Il se renseigne sur internet. L'avocate du groupe l'appelle deux fois (premier coup de fil une semaine plus tard, le 8 octobre) et lui explique la RC. Pour monsieur X, l'alternative est soit le conflit qui ne le mènera à rien, soit la RC. Dès le premier échange *via Skype* avec le directeur export, monsieur X discute de son indemnité. L'employeur lui propose une indemnité équivalente à trois mois de salaire, monsieur X demande six mois et de pouvoir garder la voiture de fonction. Ils auront environ deux ou trois fois *via Skype* et des *emails* (en tout monsieur X estime à une dizaine d'échanges). Monsieur X ne veut pas partir. Il finit par accepter par dégoût.

Date du premier entretien sur le Cerfa : le 15 octobre. Cette date doit correspondre, selon monsieur X, à un des deux coups de téléphone de l'avocate. Date envisagée et effective de la rupture : le 1er décembre. Signature : le 20 octobre à Paris uniquement avec l'avocate. Ils ont relu le document ensemble.

Monsieur X obtiendra l'équivalent de quatre mois de salaire : onze mille deux cents euros.

Sur la convention annexée (très longue), il n'est pas précisé que les entretiens ne se sont pas faits en face à face mais par *Skype*, ni que c'est l'avocate qui vient signer. **Clause de confidentialité** sur les informations concernant la société sans limitation de durée : « Monsieur X s'engage à ne tenir aucun propos préjudiciable à la société ».

Monsieur X a perçu la somme de l'indemnité bien après le 1er décembre 2010, avec le remboursement des frais de déplacement engagés par monsieur X. Il apprend l'homologation par courrier de l'unité territoriale. Suite à la signature, monsieur X continue de travailler dans « un vide complet ». Silence radio après la signature du 20 octobre. Monsieur X n'a pas été remplacé. Il sait aussi que l'autre commercial Europe du Nord est en difficulté (retard de salaires). Monsieur s'est inscrit à Pole emploi. Il pense se mettre à son compte. Il n'a pas retravaillé.

« *Dans une colère monstre, c'est inhumain* », « *j'ai signé à contrecœur* ». Opinion positive de la RC malgré son expérience. « *C'est comme un licenciement* », le ressenti est identique.

***

Entretien n° 90

Femme, RC homologuée, sept ans d'ancienneté, salaire : troisième quintile, indemnité légale

Z Association d'aide à la personne. En 2004, l'association F décide, suite à des difficultés de gestion, de fusionner avec l'association Z : les administrateurs bénévoles ne faisaient pas de suivi des familles, ce sont les salariés qui géraient leur planning d'intervention…Lors d'une assemblée générale extraordinaire, les salariées apprennent **la fusion F/Z et le départ de la présidente**. Les usagers n'étaient pas non plus au courant de ces changements. **La fusion se passe très mal.** Madame X est recrutée dans ce contexte délicat pour améliorer les choses.

Son rôle dans un premier temps : stabiliser la situation en douceur et redonner confiance aux salariées, aux usagers et aux partenaires. Très lourd investissement, notamment en termes d'heures de travail : madame X effectue une formation de responsable de secteur et la valide en mars 2005. Sans augmentation de salaire, ni prime.

Mars 2010 : **madame X reçoit son premier avertissement (blâme) ; motif : trop de temps passé sur son lieu de travail.** « *Il n'y a aucune raison que votre temps passé au bureau soit supérieur à votre temps de travail (…) Je considère qu'il n'y a aucune raison que vous déclariez avoir réalisé des journées de travail anormales (…) Je vous rappelle vos horaires de travail* ».

Septembre 2010 : la secrétaire doit partir à la retraite. Madame X apprend en mai que sa remplaçante travaillera uniquement à mi-temps (soixante-dix heures). De grosses difficultés s'annoncent. À son arrivée, la nouvelle recrue annonce à madame X qu'elle est embauchée essentiellement comme standardiste.

Constats négatifs de la nouvelle politique interne : contrôle par le système informatisé qui tourne à l'obsession ; rigidité et verrouillage (au siège, le personnel ne doit plus communiquer dans les couloirs ; la pause-café se fait en deux temps : personnel administratif, d'un côté et personnel gestionnaire, de l'autre ; moins de proximité avec les intervenantes) ; sanction (plusieurs avertissements envoyés au personnel) ; rentabilité. **Détérioration des conditions de travail.**

À cela s'ajoutent les problèmes de santé du père de madame X depuis 2007 (maladie de Parkinson invalidante, sept hospitalisations en deux ans) + chute de sa mère. Madame X doit s'occuper beaucoup de ses proches. Par ailleurs, elle vit seule avec ses deux enfants.

Madame X se détache petit à petit de son travail, pour accompagner la fin de vie de son père notamment.

Septembre 2009 : madame X décide d'annoncer ses démarches de recherche d'emploi (commencées depuis fin août) au directeur lors de la deuxième réunion de rentrée. Aucune réaction particulière de la part du directeur.

Fin septembre : conflit entre madame X et une aide à domicile qui prend des proportions importantes. Début octobre : madame X est convoquée sèchement par la direction et mise en doute (suspicion sur la véracité de ses propos, la responsable de service dément des propos tenus à madame X). **Madame X rappelle qu'elle souhaite partir et propose alors une RC.**

Le directeur se dit intéressé et en prend note. Il demande à madame X pourquoi elle ne sent plus à l'aise dans la structure. Madame X démarche plus commerciale et moins sociale.

Inscription à Pole emploi. Madame X a fait une formation Excel d'un mois en avril 2011. Elle n'a pas retravaillé depuis novembre 2010. Elle postule dans le domaine social et associatif sur des postes sans responsabilités.

Madame X est satisfaite de son départ. Elle n'aurait pas démissionné. Sans la RC, elle aurait cherché du travail ailleurs et serait partie ensuite.

***

Entretien n° 91

Femme, RC homologuée, salaire : deuxième quintile, dix ans d'ancienneté, indemnité légale

Association gérant une maison de retraite. Économiquement, l'entreprise se porte bien. Un secteur fermé pour les malades d'Alzheimer est ouvert.

Madame X, âgée de 36 ans, est agent de service hospitalier (ASH) depuis le 14 septembre 1998. Elle est d'abord embauchée sur un contrat emploi solidarité (CES) pendant un an et demi, puis sur un contrat emploi consolidé (CEC) de trois ans. Donc, jusqu'au 22 septembre 2003, en contrat aidé à durée déterminée. Son travail consiste à effectuer le ménage, distribuer les repas et procéder si besoin aux toilettes des personnes âgées. Les horaires sont difficiles : tôt le matin, elle peut travailler le dimanche, les jours fériés, les vacances scolaires (sauf la nuit). Elle était tantôt du matin, tantôt de l'après-midi, tantôt en « coupé » (c'est-à-dire matin, interruption, après-midi). Madame X dit que c'est compliqué avec les enfants (mère d'un bébé de un an et d'un garçon de sept ans né en 2004, un an après le contrat en CDI). Madame X dit avoir eu beaucoup de problèmes personnels à cause des difficultés de son fils qu'elle devait garder à domicile. Il est maintenant suivi dans une structure spécialisée (il ne rentre à la maison familiale que le week-end). Elle a rencontré de nombreux obstacles pour trouver une solution adaptée pour lui. Elle a mal vécu cela. Elle a dû s'absenter souvent du travail. Ensuite, elle est tombée enceinte de sa fille. La grossesse se déroule mal. Madame X doit être arrêtée tôt par le médecin fin 2009. Depuis cette seconde grossesse et la naissance de sa fille en mai 2010, madame X n'a pas repris ses fonctions.

En dix ans, le poste de madame X n'a pas évolué. Ses missions sont restées les mêmes.

Alors qu'elle est en congé-maternité, madame X écrit à sa directrice pour lui demander une RC en septembre. C'est son mari qui en cherchant sur internet avait entendu parler de la RC. Elle dit avoir trouvé un modèle de lettre type sur internet et avoir rédigé la même. Si la RC n'existait pas, madame X dit qu'**elle aurait démissionné.** Elle ne serait pas restée. En *off*, madame X me dit qu'elle s'était également renseignée sur le congé parental. Montant estimé de ses prestations pour un congé parental : trois cent soixante-quinze euros. Il est impossible pour madame X et sa famille de s'en sortir avec cette somme. La directrice répond par courrier favorablement à la demande de madame X et fixe un RV. Accord immédiat.

Quelques jours après le courrier de la directrice, le premier entretien a lieu à la maison de retraite. Madame X souhaitait que cela soit rapide. La RC ne peut être signée pendant la durée du congé maternité. Mi-octobre, il prend fin officiellement. Madame X enchaîne avec ses congés. Elle ne retravaillera pas durant la durée de la procédure.

Trois entretiens avec la directrice uniquement. 2,4 mois de salaire : 3 111,39 euros (minimum légal obtenu). Madame X a fait confiance et n'a pas cherché à négocier. Mais elle pensait que le montant de l'indemnité serait supérieur.

Une convention est annexée au Cerfa reprenant les différents contrats, les trois entretiens, date de fin de contrat, congés annuels soldés avant, les délais de rétractation.

Inscription à Pole emploi le 1er décembre. Depuis, madame X n'a pas retravaillé. Elle a fait un bilan de compétences. Elle souhaite réaliser une VAE (validation d'acquis de l'expérience) pour obtenir le diplôme d'aide-soignante. En effet, jusque-là, elle percevait son salaire + le RSA = au total mille quatre cents euros.

Madame X est satisfaite du déroulement de sa RC. Elle déclare que sa directrice a tout fait dans les règles, en se renseignant au préalable, en lui expliquant les délais, la possibilité d'assistance… Elle signerait de nouveau sans hésiter. Garder ses droits est un élément très important pour elle. Elle pense que ce sont plus souvent les salariés qui font une demande de RC.

***

Entretien n°92

Femme, rupture homologuée, salaire : quatrième quintile, ancienneté de six ans, indemnité légale

Entreprise familiale qui **vend à distance du matériel de cuisine** à destination des particuliers. Elle existe depuis dix ans. Quand madame X est embauchée, elle compte sept salariés. Au moment du départ : ils sont trente. **Économiquement, l'entreprise se porte très bien**. Évolution très rapide (30 % d'augmentation du chiffre d'affaires chaque année). L'entreprise trouve des fournisseurs, réalise un catalogue (plus de deux mille articles) et expédie aux particuliers. L'entreprise **déménage** trois fois pour des locaux plus grands (2 500 m^2 puis 5 000m^2). Ce dernier déménagement a lieu en mars 2010 = « *goutte d'eau* » qui a fait déborder la vase.

Madame X est recrutée en tant qu'assistante en marketing et communication le 2 novembre 2005 au Smic. C'était son premier emploi après ses études. Elle monte le service de communication ; à son départ, le service comptait quatre salariés en CDI sous ses ordres. Elle est associée à la stratégie commerciale globale de l'entreprise. **Le poste de madame X évolue donc en responsable de marketing et communication** au bout d'un an et demi. Salaire de mille huit cents euros. Cependant, son statut de cadre ne sera officialisé que durant sa dernière année de travail. Par rapport à son investissement, madame X se dit assez mal payée. Elle a très souvent discuté de son salaire avec son patron.

Madame X s'occupe de réaliser les photos pour le catalogues, les textes, les listings clients, les publicités dans la presse, trouver les imprimeurs, étudier les retours clients, répondre au téléphone. + responsabilités de management et de gestion d'équipe.

8 h 00/19 h 00, voire plus. Contrat de trente-neuf heures/semaine, journées continues sans pause. Madame X s'investit énormément dans l'entreprise. Pour se rendre au travail, elle met trois quarts d'heure en voiture et une heure et quart depuis le dernier déménagement. Sans compensation financière. Son mari travaille sur Albi.

Madame X a adoré ce travail « *super intéressant, mais très fatigant* ».

Depuis le début, c'est-à-dire depuis 2005, madame X pensait ne pas rester aussi longtemps dans cette entreprise à cause de la distance, du salaire faible, de l'investissement énorme pas toujours reconnu à sa juste valeur. Suite au déménagement, le désir de départ s'accélère. Avant l'été, **Madame X parle à son patron de son désir de partir**. Plusieurs motivations se croisent : la distance à parcourir chaque jour intenable avec une future vie de famille, un désir d'évolution dans travail (« *lassitude* » et « *frustration* ») et l'impression d'avoir fait le tour de toutes les possibilités professionnelles dans cette structure. « *Il [le patron] m'aurait presque associée à la boîte ; j'aurais dit oui !* ».

Compréhension de son employeur. Il sait que madame X a d'autres ambitions, qu'elle souhaite ouvrir sa boîte. Il lui propose une RC. Il lui propose comme alternative d'aménager ses horaires, de travailler depuis son domicile albigeois.

Un couple était déjà parti un an et demi avant madame X de cette entreprise.

Lettre datée du 13 septembre qui fixe l'entretien « préalable » du 22 septembre 2010. Entre le début de la procédure et la fin du contrat de travail : trois mois. Madame X s'est renseignée sur internet, a imprimé des documents. Elle a fait confiance à son employeur qui connaissait déjà la procédure.

Un seul entretien : le 22 septembre 2010. Explication des documents pré-remplis par le patron. Signature : le 23 septembre. En réalité, le tout a eu lieu le même jour. Date envisagée de la rupture : le 16 novembre. La convention annexée récapitule le déroulement, l'indemnité, le délai de rétractation.

Absence de négociation. Indemnité minimale.

(Salaire, congés). Somme reçue en deux fois (le jour du départ et quelques jours plus tard).

Madame X prépare son départ. Dernier jour de travail : le 16 novembre. L'ambiance n'est plus la même. Madame X est moins sollicitée. Son départ est plutôt difficilement vécu. Elle pense que les autres salariés ont surtout pensé que sa RC était due à la distance et non au fait que madame X « *n'était plus en accord* ». Le patron organise une fête de départ avec tout le personnel.

Les responsabilités de madame X ont été scindées en deux.

Depuis le 16 novembre, inscription à **Pôle emploi**.

Opinion positive sur le dispositif. La RC est bien adaptée à son cas particulier. Après son départ, un autre salarié est parti avec une RC.

***

Entretien n° 93

RC homologuée, salaire : premier quintile, sept mois d'ancienneté, indemnité légale

Entreprise d'automatisme rachetée en 2007 suite à une liquidation (deux associés engagés sur de trop gros chantiers, problèmes de gérance, de conflits). Licenciement de deux poseurs. Composée de deux branches. La clientèle de l'entreprise est constituée exclusivement de professionnels. Économiquement, l'entreprise se porte bien : embauche de monsieur X et d'un jeune poseur. Le patron décide d'ouvrir le marché aux particuliers. Monsieur X est recruté pour cela.

Monsieur X, âgé de 26 ans, travaille en tant que **commercial mi-avril 2010**. Après un mois d'essai, il obtient un CDI. Il est chargé de vendre aux particuliers, d'ouvrir ce nouveau marché. Monsieur X est titulaire d'un BTS technico-commercial.

Il s'entend bien avec les responsables et l'équipe de poseurs. Mais avec le patron, selon monsieur X, « *l'ambiance est pas très bonne* ». Tous les salariés la ressentent. Puis, le patron demande à monsieur X de faire du publipostage pour un nouveau produit. Cela ne marche pas. Ensuite, il lui demande de s'occuper des contrats de maintenance des rideaux de commerces. Monsieur X appelle tous les commerces pour le leur proposer.

Le patron décide d'annuler la branche « particuliers » de son entreprise. Il l'annonce à monsieur X début août. **« *Les chiffres ne sont pas là* ».**

En septembre, l'employeur lui parle alors de **la RC et du licenciement**. Le patron : « *Pour vous avantager à vous [monsieur. X], je vous prose la RC* ». Par rapport aux jours de carence, le patron explique à monsieur X que la RC est moins pénalisante au niveau des délais d'attente. Le choix est laissé à monsieur X qui opte pour la RC : « *Il m'a bien arrangé vraiment, il savait que j'étais avec mes petites* », « *il a été clément* ». Financièrement, la RC est présentée à monsieur X comme plus favorable. « *Il [le patron] aurait pu faire que me licencier* ».

Cinq cents euros (= ratio indemnité 3) dont monsieur X prend connaissance ce jour-là. Solde de tout compte de 781,41 euros (indemnité + frais de déplacement). Somme reçue le 9 novembre en partant. Monsieur X est satisfait de cette somme. « *Cinq cents euros pour être licencier, c'est pas mal* » « *indemnité sympa* ». Dans le cadre de son licenciement antérieur, monsieur X avait perçu bien moins (pour deux ans de contrat).

Poste fermé. **Inscription à Pôle emploi** le lendemain.

Opinion positive. Le verbe « arranger » revient plusieurs fois : le patron « *m'a arrangé* ». « *C'est une petite aide, un petit plus* ». À sa connaissance, pas d'autres RC dans l'entreprise.

***

Entretien n° 94

RC homologuée, salaire : troisième quintile, six ans d'ancienneté, indemnité légale

Entreprise de géomètre expert DPLG, trois salariés. Patron : 72 ans. Économiquement, l'entreprise se porte bien mais vit sur ses acquis passés (pas de nouveaux clients, que des relations déjà anciennes, très peu de marchés publics). Marchés essentiellement privés.

Technicien géomètre de 30 ans mais monsieur X prend beaucoup d'éléments en main : secrétariat, sur le terrain les mesures, les dessins et plans, accueil des clients, réunion de chantier, devis, frais d'honoraires... Monsieur X occupe de fait une place de collaborateur (du fait de l'âge de son patron). Il est sollicité pour toutes les décisions, peut remplacer le patron pour les négociations. Sauf qu'il n'est pas rémunéré en conséquence.

Six ans d'ancienneté, entré à temps plein en 2004 en remplacement du technicien précédent qui avait démissionné (mais trois ans pris en compte pour la RC parce qu'avant le CDI, deux CDD avec une interruption de contrat d'un mois avant de signer le CDI). Avant ce travail, monsieur X a fait des travaux divers : cuisine, social, agriculture, livraison… Pour des raisons financières, il reprend sa formation initiale de géomètre.

Pas de perspective d'avenir quant à la reprise du cabinet ou à la vente. Monsieur X a proposé de reprendre, même en partie avec lui, en co-gérance. Pas d'entente financière. Il avait auparavant sollicité son patron pour qu'il soit son tuteur de stage DPLG pour obtenir le statut de géomètre expert (ce statut nécessite quatre ans de stage auprès d'un géomètre expert), ce pour quoi le patron n'a finalement jamais suivi monsieur X malgré les engagements pris.

Un an et demi avant la RC, **monsieur X avertit son patron de son désir de partir pour s'installer à son compte.** Cette idée avait commencé à germer au bout de trois ans d'ancienneté. Préavis d'un an et demi pour que son patron ait le temps de recruter un remplaçant et de le former. Monsieur X se sent apte à monter sa propre structure puisque, pendant des années, il a tout géré au cabinet de son patron.

Les six mois qui suivent l'annonce du départ de monsieur X, son patron visiblement ne s'occupe pas de recrutement. Monsieur X lui redit son désir de partir dans un an et lui conseille de prospecter ou de vendre rapidement. Il lui fait même un courrier officiel. À peu près six mois avant la RC, monsieur X parle à son patron de la RC. Il ne connaît pas mais accepte tout de suite. Monsieur X lui explique le commun accord, la possibilité de rembaucher quelqu'un tout de suite, le droit aux Assedic pour monsieur X.

Quatre jours plus tard, changement de ton : le patron refuse la RC à cause de la prime de « licenciement » : « *tu te fous de ma gueule* », « *tu t'en vas et, en plus, il faut qu'il [l'employeur] te file des thunes !* ». Conflits. Les deux hommes ne se parlent plus. **Quand le patron a su pour la prime, il a refusé net. «** ***Tout le conflit a été là !*** **»** : « *si tu n'es pas content, tu démissionnes* ». Or, monsieur X ne peut absolument pas assumer financièrement une démission. De plus, il a déjà commencé à préparer son départ avec son futur associé. Son projet est lancé. Il n'est plus question de reculer.

Monsieur X appelle un cadre de l'Unedic pour savoir que faire, et comment pouvoir partir, ce dernier : « ***Fais-toi licencier pour faute*** », « *pour tes droits, nous on ne va pas regarder* » le motif. Geste à l'encontre de l'éthique de monsieur X. Il n'a pas envie mais ne voit pas d'autre solution. Il revient au bureau et déclare à son patron qu'à partir de ce moment et puisqu'il ne respectait pas ses accords verbaux, il ne ferait plus rien jusqu'au premier, puis deuxième et troisième avertissement. Des mois à le payer sans rien faire.

Monsieur X appelle sa femme et lui explique la situation. Double pression. Elle fera la morale à son mari et lui dira que ce n'est pas honnête. **Trois jours après, il donnera son accord définitif.**

Un seul entretien : le 2 septembre. Date de signature : le 1er octobre. Les dates ont été fixées en fonction de l'échéance de départ. Dans une entreprise avec deux personnes, les échanges et discussions sont constants, pas besoin d'un RV officiel. Monsieur X n'a pas de souvenir particulier de cet entretien-là ; cela doit, selon lui, correspondre à une discussion (lui et son patron en ont eu beaucoup). Date prévue de fin de contrat : le 31 octobre. Cette date a été programmée ensemble, en fonction des chantiers en cours. Il partira finalement le 10 novembre, pour finir un travail.

Officiellement, aucune des parties n'est assistée. Mais monsieur X me dit que chacun était assisté : lui, par son père et le directeur de l'Unedic / son employeur dont une fille est procureur, l'autre magistrate, un gendre avocat (sur six enfants, cinq travaillent dans le domaine juridique).

Montant minimum légal sans négociation. Le patron a demandé un arrangement de paiement. Monsieur X aurait même préféré ne rien recevoir. Il aurait aimé avoir le droit de refuser cette indemnité. Il comprend la position du patron : « *si tu t'en vas [démissionnes], tu n'as pas tes indemnités, si tu fais une faute, tu les as !* ». Il est parti également avec les congés annuels dus (dix jours).

Beaucoup de culpabilité à partir finalement ; le patron ne recherchant personne en remplacement. Il a recruté son fils comme technicien géomètre. Il n'y a pas eu de transition : monsieur X n'a pas croisé son remplaçant.

Très bien. Parfait. « *Pourquoi toujours penser à des séparations qui se passent mal ?* ». Solution qui correspond au désir d'autonomie.

***

Entretien n° 95

Homme, 35 ans, rupture homologuée après un premier refus, salaire dans le cinquième quintile, ancienneté de deux ans, indemnité minimum légale

Entreprise familiale de conduite de travaux et travaux publics. Marchés publics surtout. Quarante ans d'exercice (le fils a repris après son père). Beaucoup d'intérimaires. Très bon chiffre d'affaires, l'entreprise se porte bien.

Monsieur X est conducteur de travaux et bras droit du patron. Il gère la moitié des chantiers, c'est-à-dire : réunions, suivi technique, suivi financier, gestion du matériel, appel d'offre pour le matériel.

Dès le départ, le patron est colérique, caractériel et crie beaucoup. Il n'est jamais satisfait du travail effectué. L'ambiance est tendue. Monsieur X est régulièrement convoqué au bureau pour rendre des comptes sur des faits, selon lui, bénins et récurrents dans la vie d'un chantier. Le 8 juin 2010 : premier avertissement (pour le suivi, le désordre sur les chantiers). **Six mois avant la RC, l'ambiance se dégrade nettement. Reproches incessants du patron. Les deux hommes ne se parlent pratiquement plus**. Monsieur X pense partir, il a failli écrire une lettre de démission plusieurs fois. Il se donne jusqu'à la fin de l'année 2010 et ensuite il démissionnera.

Le vendredi 24 septembre, à cause d'un retard d'envoi de devis d'une heure, monsieur X apprend qu'il est convoqué le lundi suivant au bureau du patron. Il se doute qu'il sera question de son départ.

L'employeur souhaite le départ par RC de monsieur X : **« *On met un terme à notre relation* ».** Le 27 septembre : « *À partir de ce soir, tu ne fais plus partie de l'entreprise* ». **Si monsieur X n'est pas d'accord, le patron le prévient : il va recevoir un deuxième avertissement, puis être licencié pour faute.** Le patron lui dit même qu'ils iront aux prud'hommes, alors que monsieur X ne dit rien de ses intentions. Le patron : « *Si ça ne te va pas, on peut partir aux prud'hommes, mais à partir de ce soir tu ne fais plus partie de la société* ». **Soit RC, soit licenciement** et prud'hommes, voilà le *deal*. Monsieur X doit donner sa réponse sur le champ. Il réfléchit et comprend vite qu'il a tout à gagner puisqu'il était prêt à partir avec rien (en démissionnant). Le patron a tout calculé, tout est déjà réfléchi. Monsieur X a juste à donner son accord. Ce qu'il fait. Durée de l'entretien : cinq minutes en présence de monsieur X, le patron et la comptable (sœur du patron).

Son patron lui demande de quitter l'entreprise le jour même. Monsieur X négocie le fait de pouvoir revenir le lendemain pour dire au revoir aux ouvriers. Départ de l'entreprise : le 28 septembre.

Le Cerfa indique un deuxième entretien, le 4 octobre. Ce dernier n'a en fait jamais eu lieu. **La signature :** le 7 octobre. Monsieur X est convoqué par téléphone pour signer. En présence uniquement de la secrétaire, le patron a déjà signé. Il découvre ce jour le formulaire pré-rempli. Envoi à l'unité territoriale par l'employeur.

Rebondissement fin octobre : l'UT n'homologue pas au motif que le calcul de l'indemnité est faux. Il ne respecte pas la convention collective du bâtiment. Trop faible de quelques centaines d'euros.

Deuxième RC signée fin octobre. Mêmes dates d'entretiens. Monsieur X n'a pas d'exemplaire du deuxième Cerfa. D'ici là, monsieur X reste toujours à son domicile et reçoit son salaire. Il revient pour signer comme la première fois.

Transaction signée le 19 novembre : « *depuis la signature, monsieur X a vivement contesté leur accord conventionnel (...)* ***Monsieur X soutient que les motifs n'étaient pas suffisamment sérieux pour mettre un terme à sa collaboration (…) de nature à lui causer un préjudice qu'il convient de réparer (…) après discussion et concessions réciproques (****...) et dans le but de s'interdire réciproquement tout litige* ». La transaction détaille : 2 354,78 euros d'indemnité conventionnelle + 8 000 euros de réparation de l'ensemble du préjudice. Ce montant était prévu depuis le 27 septembre lors du premier entretien. Monsieur X n'a en fait rien contesté, il n'y a eu aucun litige. Il me dit que ce document justifie simplement les huit mille euros débités sur les comptes de l'entreprise.

L'indemnité RC est perçue par virement quelques jours avant le 19 novembre. Les huit mille euros par chèque le 19 novembre. Le **solde de tout compte** avec les congés payés dus est de cinq mille euros, reçus mi-décembre.

La version officielle du départ de monsieur X dans l'entreprise est : « *on ne s'entendait plus* », « *un commun accord, ce qui n'est pas forcément faux* », selon monsieur X. Les ouvriers sont quand même surpris de son départ.

Monsieur X reste finalement presque deux mois à la maison tout en étant payé par l'entreprise avant la rupture de son contrat. Le lendemain du premier entretien, le 28 septembre, en revenant pour dire au revoir, il aperçoit son **remplaçant déjà installé dans son bureau**. Monsieur X est en effet remplacé par un jeune qui était en formation en alternance (pendant deux ans) dans l'entreprise et qui venait « *comme par hasard* » d'obtenir son diplôme de conducteur de travaux. **Embauché en CDI pour le même salaire.** Monsieur X a le sentiment d'avoir servi de « *bouche-trou* » en attendant que le jeune protégé du patron soit prêt à occuper le poste.

Monsieur X déclare que son patron signe assez souvent des RC : cinq ou six avant la sienne, dont trois (en comptant la sienne) au poste de conducteur de travaux. Ses prédécesseurs étaient restés six mois ou un an dans l'entreprise. Monsieur X comprend seulement au moment de sa propre RC que les autres départs étaient aussi des RC.

Inscription à Pole emploi. Première expérience du chômage. Le **1er juin 2011 : ouverture de son entreprise individuelle** de gestion et de coordination de travaux. Prestation de services.

Opinion positive sur la RC mais monsieur X souligne le fait que la RC « *facilite pour licencier quelqu'un* ». Il a vécu sa RC comme un véritable licenciement : « ***on vous pousse à la RC** à travers les avertissements* », « *on vous amène à cette RC* », *« j'étais déjà formaté pour partir, quand on arrive le matin avec la boule à l'estomac pour aller travailler…* ». Loi arrangeante pour les employeurs si un travail de pression est effectué sur le salarié en amont. « *C'est une facilité de licencier* », « *ça prédispose* », « *commun accord, ça veut tout et rien dire* ». Monsieur X précise que c'est dur de dire qu'on s'est fait licencier, surtout dans un petit milieu où tout se sait.

***

Entretien n° 96

Homme, RC homologuée, salaire premier quintile, trois ans d'ancienneté, deux fois l'indemnité légale

Entreprise de plomberie : deux salariés en CDI à temps plein + le patron. Associée à un constructeur. Entreprise qui est en bonne santé économique. Le patron a 60 ans en 2010.

Embauché en juillet 2007. Il commence en octobre une formation BEP en alternance après une reconversion professionnelle. Diplôme obtenu en 2010. Très rapidement, il est question de départ à la retraite du patron. Il est clairement envisagé que monsieur X prenne la suite et rachète le fonds, le matériel… Monsieur X sent aussi que le patron aimerait qu'il s'associe avec son fils. La perspective de la reprise de l'entreprise correspond tout à fait à l'envie de monsieur. X. Les accords financiers sont également convenus. Monsieur X est présenté comme le successeur.

Très rapidement, c'est monsieur X qui gère les chantiers et l'ouvrier. Sans prime. Salaire au Smic au départ, puis le patron propose régulièrement des augmentations.

En avril 2010, la situation devient très difficile : le fils du patron, alors en formation infirmier, se fait renvoyer de son école et se retrouve sur les chantiers. « *L'enfer* », monsieur X s'est retrouvé supérieur hiérarchique d'« un mec incompétent qui croit qu'il sait tout faire ». Il a de fortes craintes sur la suite. Le patron couvre systématiquement son fils, alors que ce dernier accumule les erreurs. Les chantiers ralentissent. **L'ambiance se dégrade.**

Un jour, en septembre ou octobre, il y a un gros « clash » et monsieur X dit clairement à son patron que la reprise de l'entreprise ne se fera pas avec le fils. La condition du rachat est claire. Ils se mettent d'accord.

Le patron et monsieur X fixe la date de la reprise (et la retraite) pour fin 2010. En juillet, monsieur X se rend à la CCI pour se renseigner sur les aides et les financements possibles (Accre, transformation des droits au chômage en capital, subvention). Il apprend alors qu'un salarié qui rachète l'entreprise dans laquelle il travaille n'a droit à aucune aide. La personne qui le reçoit lui conseille fortement de « passer » par le statut de chômeur avant de s'installer. Monsieur X évalue à vingt mille euros les avantages qui lui seraient refusés.

Monsieur X regarde sur internet pour savoir comment se retrouver au chômage. Il se renseigne précisément sur la RC, qu'il connaissait très vaguement. Les sites expliquent toutes les étapes de la procédure et le mode de calcul de l'indemnité.

Monsieur X imprime le formulaire sur internet en octobre. Il doit s'occuper de tout. **La RC sera une fausse RC**. Monsieur X continue jusqu'à la date du rachat à travailler dans l'entreprise. Il souhaite être licencié le plus vite possible pour pouvoir cumuler le chômage et son salaire de plombier, mais son patron freine un peu pour prendre le moins de risques possible. Ils attendront avant de signer.

La date d'entretien est fictivement fixée en octobre. Monsieur X calcule tous les délais. Il remplit le Cerfa et calcule l'indemnité. La date de rupture est fixée la première semaine de novembre. La RC, signée en novembre, est antidatée du mois d'octobre : un matin, monsieur X l'apporte et demande au patron de signer, ce dernier ne la lit même pas. Le lendemain, **monsieur X dépose le Cerfa à l'UT**. Il est reçu par un employé qui contrôle le formulaire ; il vérifie en premier le montant de l'indemnité « *pour eux apparemment, c'est le plus important* ». Tout est OK, sauf un petit détail sur lequel s'arrête l'employé (dont monsieur X n'a plus souvenance), il s'explique et cela suffit. Monsieur X était venu avec d'autres documents (dont un solde de tout compte fictif avec le salaire de novembre) que l'employé de l'UT ne voudra pas prendre.

Monsieur X calcule l'indemnité et inscrit une somme légèrement supérieure pour assurer l'homologation. Le patron n'a absolument rien dit, puisque **la somme n'a jamais été versée** conformément à leur accord préalable.

Monsieur X continue d'aller travailler et perçoit son salaire au noir. Les autres salariés ne sont même pas au courant de l'existence de la RC, ni même la femme du patron. La RC n'a absolument rien changé à l'ambiance de travail. L'homologation est apprise quinze jours après le dépôt par courrier.

Inscription à Pole emploi.

En décembre 2010, RV chez le notaire pour la cession du fonds. Le patron change le prix au dernier moment et demande trente mille euros au lieu des vingt mille convenus. Monsieur X signe le rachat tout de même.

Installation à son compte le 1er janvier en SARL. Fin janvier, son entreprise rachète le fonds. Son patron souhaitait avoir un mois d'exercice en 2011 pour des histoires de fiscalités. Le fils reste en CDD jusqu'à fin janvier.

Très bonne solution. Selon monsieur. X, cela peut amener à des dérives. Plutôt favorable aux employeurs. Pour monsieur X, ce dispositif a été une chance.

***

Entretien n° 97

Femme, RC homologuée, salaire : troisième quintile, ancienneté : trois ans, indemnité légale

Magasin de vente et pose de cuisine. La crise a freiné réellement les ventes. Les clients n'achetaient plus en avance ou sur plan (avant même la construction de la maison) comme auparavant. En 2011, dix magasins ont fermé en France.

Embauchée le 22 octobre 2007 en CDI, elle est **vendeuse** : accueil des clients, conseils, dessiner les plans, gérer les litiges et les relations avec le dépôt. Premier emploi en CDI. Smic garanti puis ensuite elle est **payée à la facturation** quand les cuisines sortent de l'atelier (deux mois de délai au minimum). Il faut donc un bon roulement dans les ventes pour percevoir un salaire régulier.

Après deux ans : **l'ennui s'installe**, être en magasin et attendre le client. « *Tourner en rond, au bout d'un moment, je n'en pouvais plus* » + envie de se réorienter dans le domaine social.

En 2009, toute la logistique a changé. Beaucoup de mécontentements chez les clients. Changement du logiciel de vente.

La politique RH du siège n'encourage pas les RC. Mademoiselle X est prévenue. Si elle veut partir, elle démissionne (comme une des vendeuses avait déjà fait). L'hiver 2009, mademoiselle X parle à son supérieur de son **désir de partir :** le responsable de secteur lui dit que les objectifs de vente ne sont pas respectés et que, si cela continue… elle répond **« *virez-moi !* »**. Elle aurait accepté d'être licenciée. La démission n'est pas sérieusement envisagée parce que, même en trouvant un poste ailleurs, la période d'essai fait peur à mademoiselle X.

Mademoiselle X tape sur internet « licenciement à l'amiable » et trouve la RC. **Elle propose la RC à son responsable qui lui dit que ce dispositif ne sera pas accepté par la DRH.** Elle ne la demande donc pas.

Avec la complicité de son responsable, ils essaient autre chose. Son responsable envoie au siège des courriers mentionnant des manquements (par rapport aux objectifs, le port du badge, des retards…) de mademoiselle X à son travail, afin qu'elle obtienne des avertissements et soit ensuite licenciée. Il lui dit qu'en septembre, la situation se débloquera. Cependant, cette démarche n'aboutit pas.

Fin août 2010, son responsable magasin veut l'envoyer en formation sur le nouveau logiciel. Mademoiselle X **s'énerve vraiment** « *Pourquoi m'envoyer en formation ?! Ça rime à rien. Je veux partir* ». Le responsable insiste auprès du responsable régional qui voit mademoiselle X pour reparler du départ. Ce dernier lui dit d'envoyer la lettre de demande de RC à la DRH.

Les pourparlers avec sa hiérarchie ont été longs, presque un an.

Mademoiselle X envoie un courrier le 6 septembre 2010 au siège. Réponse favorable du 23 septembre et convocation à l'entretien. Mademoiselle X se rend à l'inspection du travail pour avoir des informations précises sur le déroulement de la procédure. On lui remet une documentation. Elle fait les calculs.

Un entretien, le 7 octobre, au magasin. Signature du formulaire Cerfa rempli par la DRH. Entretien avec le responsable des RH du siège rapide. Mademoiselle X ne sait pas si d'autres RC avaient déjà été signées. Pas de convention signée.

Inscription à Pole emploi en décembre. N'a pas retravaillé depuis novembre. Inscription dans les agences d'intérim pour cet été.

Mademoiselle X a été remplacée sur son poste en CDI par une personne qu'elle a pu former avant son départ.

Dispositif très adapté, plutôt favorable au salarié à cause de l'indemnité. Opinion favorable.

***

Entretien n° 98

Femme, 51 ans, RC homologuée, deux ans d'ancienneté, salaire : premier quintile, indemnité légale

Cabinet médical : madame X est secrétaire médicale depuis octobre 2008, d'abord en CDD puis en CDI. à mi-temps

Difficultés relationnelles avec le médecin qui arrive au bout d'un an de travail. Difficultés de compréhension. Madame X se dit perfectionniste dans le travail et très investie. Elle a toujours peur d'oublier de faire certaines choses ou de mal faire. « ***Je stressais****, je le stressais, on se stressait,* ***on s'est stressés jusqu'au moment où on ne s'est plus supportés*** ». « *On a eu du mal à travailler ensemble tous les deux* », « *c'est devenu invivable* ». Madame X dort mal, est stressée tout le temps. Le travail la ronge. Elle se renferme.

Madame X explique que son employeur est une personne qu'elle connaît depuis longtemps. Des problèmes affectifs se sont ainsi ajoutés. Elle a découvert une personne qu'elle croyait bien connaître.

L'idée de partir avait effleuré madame X plusieurs fois sous le coup de l'énervement, mais sans jamais réellement penser à une modalité particulière de départ.

Souffrance réelle au travail qui dure « *la boule au ventre* ». Madame X ne souhaite pas évoquer précisément les circonstances de son départ. Un jour, fin septembre, c'est le *clash*. Une nouvelle incompréhension entre madame X et son employeur. Ce dernier se met en colère et madame X déclare : « *puisque c'est ça, je m'en vais !* » « *eh bien, va t'en !* » Madame X quitte le cabinet. C'est la dispute de trop pour elle.

Un ou deux jours après l'altercation, l'employeur et madame X se voient pour discuter. Madame X maintient son désir de partir, dit qu'elle est en souffrance. « *Le mal était fait* », « *je ne pouvais plus* ». « *On ne m'a pas poussée à partir, pas du tout mais le mal était fait. Je n'étais pas bien, très stressée* », « *des petits événements* », « *l'accumulation* ».

L'employeur s'excuse et essaie de retenir sa salariée, promet des améliorations. Il aurait gardé madame X. L'épouse du médecin a essayé aussi d'intervenir pour « réparer » la situation. L'employeur dit que le stress de madame X le stressait aussi.

Madame X connaissait déjà la RC par l'intermédiaire d'une amie. Son employeur aussi. Ils se mettent d'accord sur le principe de la RC. Aucune autre modalité n'a été proposée.

Rapide : l'ultime tension intervient un mois et demi avant le départ de l'entreprise. Madame X ne se renseigne pas du tout sur les modalités de la rupture. Elle pensait d'ailleurs qu'elle pouvait partir tout de suite.

RC discutée en famille. Ses filles lui conseillent de partir. Madame X sait qu'elle va mettre en situation difficile sa famille financièrement.

Deux entretiens. Le 22 septembre 2010 : discussion sur le départ de l'entreprise et accord sur la RC. Et le 30 septembre : signature du formulaire en face à face avec son employeur. Le comptable a rempli le Cerfa. Madame X signe également une convention de rupture avec une clause de confidentialité : « chaque partie s'astreint pour l'avenir à la confidentialité totale sur les informations échangées lors des entretiens ». Madame X : « *c'est notre histoire à tous les deux* ».

Fin novembre, madame X fait des crises d'eczémas. Elle ne sait pas si cela est réellement en lien avec le stress au travail. Elle a aussi de gros problèmes de dos qui l'handicapent fortement. Elle a déposé le 12 mai une demande à la Cotorep pour être reconnue travailleur handicapé.

Son poste est pourvu. Une remplaçante est recrutée à mi-temps avant le départ en transition, formée par l'autre secrétaire.

Inscription à **Pole emploi**.

« *Chacun s'y retrouve* », « *je trouve ça génial* ». Pouvoir toucher ses droits au chômage est important. « ***Je me suis sentie reconnue*** *dans cette RC de contrat parce que quand on est licenciée : 'la pauvre, tu te rends compte'. Ah ! Et pourquoi elle a été licenciée ? Peut-être, elle a fait une faute grave.' Ça jette un trouble* ». « *Ça reflète bien le mal être des deux* ».

Le licenciement n'aurait pas été juste pour madame X parce qu'elle était aussi d'accord pour partir. « ***Je me reconnaissais dans cette formule et pas dans les autres*** ». « ***Ça reconnaît une souffrance au travail*** *mais*

pas d'une personne, d'une situation qui est difficile pour l'employeur et l'employée ». Démission et licenciement auraient été mal vécus.

Pour madame X, cela permet de résoudre des situations de désaccords bloquées.

***

Entretien n° 99

Homme, 53 ans, RC homologuée, quarante et un ans d'ancienneté, salaire : quatrième quintile, salarié protégé, indemnité légale

Fabricant de machines-outils. Usine rachetée en 2002. Les salariés vivent très mal ce rachat. La direction change fréquemment (vingt fois en quarante ans). À chaque fois : changement d'organisation.

Quand monsieur X entre dans l'entreprise : tout va bien. Au fil du temps, **la qualité des produits se dégrade**. La finance prend le pas sur tout le reste. « *Je l'ai vu pourrir* ». Peu importe les imperfections, il faut bâcler et aller vite. Maintenant, l'usine produit une à deux machines par semaine. Les anciens ouvriers qui avaient l'habitude de bien faire leur travail sont déstabilisés et souffrent. **Beaucoup de « licenciements négociés » avant, pendant et après le départ de monsieur X : une trentaine de personnels en fin de carrière.**

Beaucoup de sous-traitance (qui ne respecte d'ailleurs pas les conditions minimales de sécurité). Trente machines pour sept salariés à force de ne pas remplacer les anciens. Explosion du service comptabilité (au début un salarié, aujourd'hui trente).

La politique du propriétaire est de **ne pas remplacer les départs à la retraite**. Pour pouvoir maintenir son effectif et son activité, il préfère signer des RC avec ses salariés âgés pour pouvoir ensuite, tout en fermant le poste, recruter dans un autre service. Effectif en peau de chagrin, notamment dans les ateliers où les personnels se retrouvent en souffrance.

Monsieur X est ajusteur en mécanique générale. Il se déplace partout en Europe même en Chine pour réparer des machines de clients. Son travail lui plaît énormément. « Un métier dont je rêvais ». « *Mais je ne gagnais pas plus que la personne qui faisait marcher la machine et qui n'appuyait que sur le bouton* ».

Syndiqué à la CGT en février 2000, formé à Montreuil, **élu du personnel** tout de suite au CE, au conseil d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail. **« *À partir du moment où je suis rentré dans le syndicat, ça a été le couperet* »**. Les dix dernières années, son salaire ne progresse pas, ni son poste. « *Parce que vous êtes un bon délégué, vous les embêtez* ». Les heures de délégation de monsieur X agacent les agents de maîtrise : « *encore tu vas partir en délégation, on s'en fout, le boulot avant tout !* ». C'est également la maîtrise qui accorde les augmentations : monsieur X n'en aura plus à partir du moment où il se syndique. **Relations très tendues** rapidement. On ne tient pas compte de ses heures de délégation, il doit faire plus de travail dans le même temps imparti. Quatre heures avant son départ effectif de l'entreprise, son supérieur lui donne l'équivalent de quinze jours de travail. Pression sur lui pendant dix ans et jusqu'à la dernière minute. « *Parce que j'étais efficace, je les emmerdais.* » **Aucune promotion, carrière bloquée.** Il pense même mettre l'entreprise aux prud'hommes pour son avancement.

La DRH lui propose un départ en 2008 par RC. Monsieur X se renseigne et s'aperçoit que deux années de travail en usine chimique ne lui sont pas comptées (problème d'annuités). S'il part, il perd cent soixante-quatorze euros par mois de retraite. Il décide de rester jusqu'à sa prise officielle de retraite. Monsieur X finit par partir trois mois avant la date de sa retraite prévue le 1er mai 2011.

Au mois d'août 2010, dans le Pas de Calais : chantier de réparation à l'intérieur d'une machine. Position très douloureuse. Puis, deux mois à réparer une machine sur une échelle. « *Missions pourries clairement* ». **Douleurs,** crampes. Monsieur X n'en pouvait plus physiquement.

Un jour, en septembre, à la machine à café, discussion informelle avec le DRH : «*j'en peux plus, j'ai mal aux jambes* ». Puis, un autre jour le DRH lui dit : « *vous savez, vous pouvez partir en licenciement négocié* ». Il propose au salarié de calculer les futures mensualités. Monsieur X accepte.

Fin septembre, le DRH fait le calcul : « *si vous partez maintenant vous perdez quatre euros* ». Monsieur X répond : « *Mettez-moi sur la liste !* ». Il s'était résigné à travailler jusqu'en mai (date de sa retraite). Il saisit cette opportunité.

En tant que délégué, monsieur X connaissait très bien le dispositif de la RC. Il assiste deux salariés aux entretiens qui partent juste avant lui. Son rôle : lire le formulaire, calcul de l'indemnité.

Procédure de la RC respectée. Plus long parce que salarié protégé.

Mi-novembre, il signe le formulaire rempli par le DRH. Lors de l'entretien, ils relisent tout, calmement. « *Rien à reprocher à la direction* ». Monsieur X a même offert une boîte de chocolats au DRH pour le remercier. Le relationnel a été très bon.

Début décembre, **RV à l'UT** pour un entretien. Il s'y rend assisté par un collègue du syndicat. Il explique qu'il saisit l'occasion suite à des souffrances physiques, qu'il lui faut du repos sur les conseils de son médecin.

Poste supprimé.

Départ : le 20 janvier 2011. Inscription à Pole emploi. Monsieur X n'envisage pas de retravailler.

Aujourd'hui, il est retraité depuis le 1er mai 2011.

Opinion favorable. « *Opportunité* », « *c'est mieux que mourir au travail* ». Selon monsieur X, les personnes signataires sont satisfaites de ce dispositif.

***

Entretien n° 100

Homme, 43 ans, RC homologuée, salaire : premier quintile, deux ans d'ancienneté, indemnité légale

Monsieur X (diplômé d'un DUT de gestion) est **gérant de deux sociétés et salarié d'un cabinet.** C'est pour ce dernier travail qu'il signe une RC.

En 2006, monsieur X fonde une société de conseil et de gestion d'entreprise. C'est pour son portefeuille de clients que **monsieur X entre en 2008** dans le cabinet en tant de salarié (puisqu'il n'est pas expert-comptable). « *J'ai rapatrié mon portefeuille* ». Il est rattaché au cabinet mais continue à travailler depuis son propre bureau. **Organisation libre et grande autonomie** pour un temps de travail correspondant à un mi-temps. Très peu de contacts : monsieur X se rend occasionnellement au cabinet pour mettre à jour les logiciels, s'informer de l'actualité fiscale ou pour boire un café. Très bonnes relations.

Ses tâches : gestion de portefeuille clients, préparation et bilan comptable. Bilan qui est ensuite visé par l'expert comptable. Monsieur X ne travaille que sur son propre portefeuille de clients. Salaire de mille quatre cents euros bruts. Sur les honoraires qu'il perçoit, 20 % vont à l'expert-comptable et le reste avec les charges à monsieur X. Opération blanche pour l'expert.

En avril 2010, monsieur. X crée avec un associé une deuxième société (gestion de portefeuille pour auto-entrepreneurs : inscription, devis, facturation, paiement des cotisations fiscales…). Le temps manque pour tout gérer.

Monsieur X prend la décision de partir du cabinet afin de donner une chance à sa deuxième société dont les débuts sont difficiles. Il dit également qu'en tant que gestionnaire de sa propre entreprise, la situation de subordination du salarié est quelque chose de pas toujours évident. « *J'en profite parce que ça existe, sinon j'aurais démissionné* ».

Discussion avec son épouse, le choix de monsieur X a des incidences sur la santé économique du couple.

Monsieur X parle de son départ du cabinet à l'expert en septembre 2010. Un certain nombre de clients sont déjà informés de l'arrêt de cette activité. En fin de conversation, accord verbal pour une RC. Monsieur X rédige ensuite une lettre à son employeur formalisant la demande de RC.

« Entre deux portes, un jour, il me dit : '*ah, vous pouvez venir signer la convention !* ». Monsieur X ne se souvient pas des délais entre l'annonce et la signature. Formulaire rempli par une personne du cabinet.

Monsieur X n'a pas été remplacé. Ses clients ont été répartis sur les collaborateurs du cabinet.

Inscription à Pole emploi en janvier. Monsieur X ne perçoit pas de salaire sur ses deux sociétés, il ne perçoit que les dividendes (gérant non appointé). Statut actuel : créateur d'emploi toujours indemnisé.

« *Aujourd'hui personne n'est asservi à quelqu'un* », « *chacun a la liberté d'aller où bon lui semble* ». « *Avant la RC, les licenciements pour abandon de poste existaient, donc **en fait la RC n'a fait que mettre les choses à jour*** ». « *On ne peut pas empêcher quelqu'un de partir, s'il a envie de partir* ».

Bonne chose « *que l'on puisse **mettre un terme à un contrat sans avoir à maquiller les choses*** ». « *Ça peut être assimilé ni plus ni moins à un licenciement sans bagarre* ». « *Ça simplifie* ».

***

Entretien n° 101

Homme, 27 ans, RC homologuée, un peu moins de trois mois d'ancienneté, salaire : premier quintile, indemnité légale

Rachat d'entreprise par un couple d'amis de monsieur X (un restaurant) : il propose à monsieur X de se joindre à eux. Monsieur X a une formation de serveur et a toujours travaillé dans la restauration et notamment dans des pizzerias. Ils sont trois : le patron, sa compagne salariée et monsieur X. La compagne vient elle-même de quitter son précédent poste par RC. Dès le départ, il est question que **monsieur X devienne associé de l'affaire** si celle-ci est rentable et cela se passe bien entre eux. Monsieur X est très intéressé par cette perspective. Pour les clients d'ailleurs, ils disaient déjà qu'ils étaient trois patrons. Ils sont très bons amis depuis des années. L'affaire marche bien.

Monsieur X quitte son ancienne entreprise dans la restauration et devient salarié. L'accord se fait entre eux sur un Smic horaire mais il est convenu que, selon l'activité, monsieur X percevrait des suppléments non déclarés. Monsieur X ne touchera jamais ces « primes ».

Les relations vont se tendre très vite avec le patron « ami », au bout de quinze jours. Très rapidement, le patron met une **pression** sur monsieur X. Relations très sèches. Changement de comportements. Le patron n'est jamais satisfait « *pour une découpe de pomme de terre, y'avait un millimètre de trop* ».

Monsieur X a travaillé dans beaucoup d'entreprises, c'est la première fois que la situation est aussi exécrable. Il a une **longue expérience de la démission** (une dizaine de fois), le travail ne manquant pas dans la restauration.

Trois semaines après l'ouverture, un soir chez le couple où les trois amis ont l'habitude de décompresser après le travail et faire le bilan, le patron reproche à monsieur X de ne pas tenir ses engagements et ne pas être capable de faire tout ce qu'il avait promis. Monsieur X, ne voulant rien envenimer, acquiesce et prend les fautes sur lui : « *oui, c'est moi, je suis nul, je vous sers à rien* ». Il se dit que si l'ambiance continue à être très tendue encore, il s'en ira, il démissionnera. Il ne le dit pas à ce moment-là mais y songe.

Finalement, chacun décide faire des efforts pour améliorer la situation. Les quinze jours suivants, monsieur X ne voit plus son patron à la boutique.

Au bout d'un mois et demi, nouvelle discussion : le patron a rédigé **une liste de reproches** à l'encontre de monsieur X. Des détails insignifiants. Monsieur X répond que cela suffit, qu'il souhaite partir. **Monsieur X veut partir par démission quand il aura trouvé un autre poste** (ce qui est très rapide dans ce milieu). « *Si je suis une plaie pour toi, je m'en vais* ». Le patron aura ainsi le temps de recruter.

Le patron prend mal l'annonce du départ prochain de monsieur X. Il passe plusieurs jours sans revenir à la pizzeria. Quelques jours plus tard, le **couple lui propose finalement une RC sans plus d'explication** sur le choix de cette modalité. Accord tout de suite de monsieur X.

Entre temps, monsieur X se renseigne sur les formations professionnelles possibles. Cela faisait longtemps qu'il voulait se réorienter professionnellement, il saisit l'occasion et ne cherche finalement aucun poste ailleurs. Les documents ont mis du temps à être prêts. Monsieur X pense que le patron a « *fait traîner un peu les choses* ». Le comptable remplit le formulaire. Monsieur X se renseigne sur la RC sur internet. L'important pour lui : les droits au chômage pour ne pas « *partir sans rien* », pour pouvoir se former. Monsieur X a également un crédit pour sa maison.

Monsieur X signe à la pizzeria sur le coin du comptoir. **Aucun entretien :** l'ambiance étant trop tendue pour discuter. Formulaire **antidaté**. Monsieur X découvre son indemnité. Une quinzaine de jours s'écoulent entre la signature et le départ effectif. Aucun autre document signé.

Aucune négociation : « ***moi, je voulais sortir du calvaire, c'était vraiment un calvaire*** ». Indemnité reçue quand monsieur X revient chercher ses papiers pour Pole emploi, fin novembre. Un seul chèque : indemnité + solde de tout compte (salaire + congés).

En novembre, la dernière semaine de travail dans l'entreprise, monsieur X se blesse au dos en travaillant dans sa maison qu'il rénove. Il est donc bloqué au lit en arrêt-maladie. Son patron pense que c'est un mensonge et menace de venir lui casser le bras pour justifier l'arrêt (propos tenus en *off*). Son patron étant « *un pro de l'arrêt-maladie* » dans ses postes précédents.

Remplacé dès la semaine d'arrêt-maladie de monsieur X, par un ami commun au couple et à monsieur X. Le remplaçant est resté cinq semaines, sans contrat de travail, et il ne sera jamais payé. Une troisième personne sera finalement recrutée (un ami étudiant).

Inscription à Pole emploi tardive, monsieur X ne souhaitant pas revenir tout de suite à la pizzeria pour récupérer les papiers nécessaires. À Pole emploi, il apprend qu'il lui **manque trois jours de travail pour avoir accès à ses droits.** La conseillère lui dit de faire, ne serait-ce qu'une heure par jour, pendant trois jours.

Plutôt bonne. « *Plus sympa de proposer ça, que de le [l'employé] harceler pendant des mois et des mois pour qu'il s'en aille* ». « *Échappatoire* ».

***

DERNIERS NUMEROS PARUS :

(Téléchargeables à partir du site http://www.cee-recherche.fr)

N° 79 *Les conditions de travail dans les accords et plans d'action « seniors ». Étude pour le Conseil d'orientation des conditions de travail (Coct)*

LAURENT CARON, FABIENNE CASER, CATHERINE DELGOULET, ANNIE JOLIVET, LAURENCE THERY, SERGE VOLKOFF [coord.]

juillet 2012

N° 78 *Une mesure de la santé à l'âge du travail. Approche du travail par la santé à partir de l'enquête* Événements de vie et *santé* (EVS*, Drees, 2005-2006)*

CATHERINE CAVALIN, SYLVIE CÉLÉRIER

juin 2012

N° 77 *TIC et conditions de travail. Les enseignements de l'enquête COI*

NATHALIE GREENAN, SYLVIE HAMON-CHOLET, FRÉDÉRIC MOATTY, JÉRÉMIE ROSANVALLON

juin 2012

N° 76 *Les accidents du travail et problèmes de santé liés au travail dans l'enquête* SIP*. (In)visibilités et inscriptions dans les trajectoires professionnelles*

THOMAS AMOSSÉ, VÉRONIQUE DAUBAS-LETOURNEUX, KATIA BARRAGAN, KARINE MESLIN, FABIENNE LE ROY

juin 2012

N° 75 *Changements organisationnels et évolution du vécu au travail des salariés : une comparaison entre secteur privé et Fonction publique d'État*

MAËLEZIG BIGI, NATHALIE GREENAN, SYLVIE HAMON-CHOLET, JOSEPH LANFRANCHI

mai 2012

N° 74 *Le RSA en Dordogne*

MARTINE ABROUS

avril 2012

N° 73 *Les effets du RSA sur le taux de retour à l'emploi des bénéficiaires*

ÉLISABETH DANZIN, VÉRONIQUE SIMONNET, DANIÈLE TRANCART

mars 2012

N° 72 *Pratiques de recrutement et sélectivité sur le marché du travail*

YANNICK FONDEUR [coord.], MICHÈLE FORTÉ, GUILLEMETTE DE LARQUIER [coord.], SYLVIE MONCHATRE, MARIE SALOGNON, GÉRALDINE RIEUCAU, ARIEL SEVILLA, CAROLE TUCHSZIRER

février 2012

N° 71 *Ils et elles : parcours professionnels, travail et santé des femmes et des hommes. Actes du séminaire Âges et travail, mai 2009*

CRÉAPT-CEE

février 2012